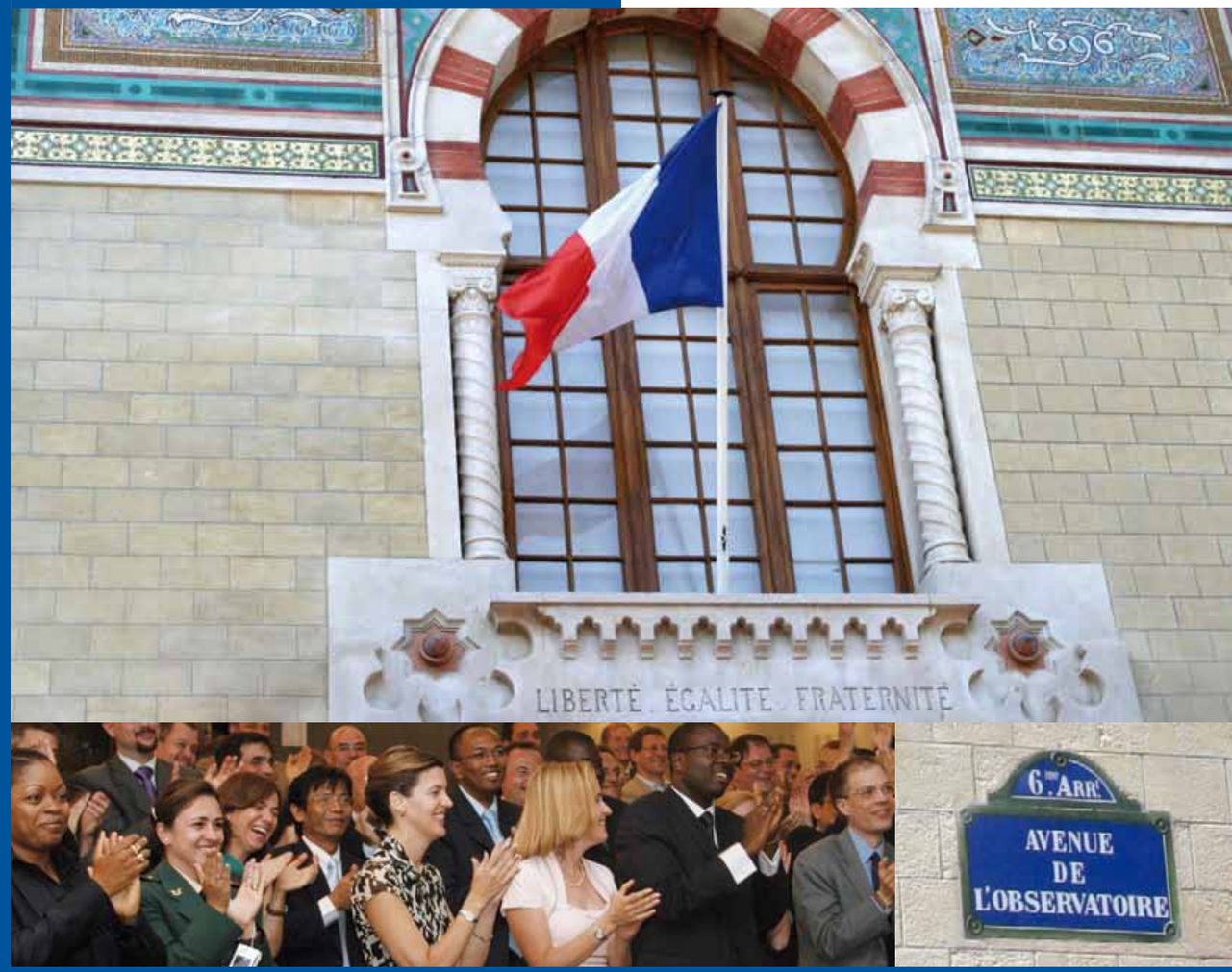


Catalogue
FORMATION CONTINUE 2012

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
2 avenue de l'Observatoire
F-75272 Paris Cedex 06
1 rue Sainte Marguerite
F-67080 Strasbourg Cedex
www.ena.fr

carré blanc Photos © Frantisek Zvardon / ENA

L'École nationale d'administration forme les hauts fonctionnaires français et étrangers afin de les préparer aux responsabilités qui les attendent aux niveaux national, européen et international.

L'École propose des formations diversifiées, conçues pour offrir des réponses adaptées à chaque étape de la carrière, en formation initiale, continue ou sur mesure.

Ces formations animées par des intervenants de haut niveau proposent enseignements théoriques et pratiques, stages, études de cas, simulations et travaux de groupes et font de l'ENA une école d'application dynamique, en phase avec les enjeux actuels du management public.

En 2011 à l'ENA

2 500 fonctionnaires français et étrangers en **formation continue**

28 000 journées / formation

1 000 intervenants

12 thèmes

TARIFS :

Demi-journée :
- Prix public : 450 €
- Prix administrations : 315 €

1 jour :
- Prix public : 760 €
- Prix administrations : 550 €

2 jours :
- Prix public : 1250 €
- Prix administrations : 950 €

Petits-déjeuners et Tea-Time :
- 50 € l'unité

TARIFS DÉGRESSIFS :

Avantage « parcours »[1] :
offre groupée pour une inscription simultanée[2] à plusieurs formations, d'une même personne ou d'un même organisme pour plusieurs personnes, selon les modalités suivantes :
- 2 formations : 10 % de réduction
- 3 formations : 20 % de réduction
- 4 formations et + : 30 % de réduction

[1] Hors petits-déjeuners et Tea-Time
[2] A préciser dans le même bulletin d'inscription - valable pour une inscription unique.

Un forfait « Petits-déjeuners et Tea-Time » vous est également proposé, avec un tarif dégressif selon le nombre de sessions choisies, 1, 5 ou 10 :
- 50 € l'unité
- 200 € les 5
- 350 € les 10

Des partenaires de haut niveau

- **La DGAFP :** Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique
- **Le RESP :** Réseau des Écoles de Service Public
- L'ENA fait partie du réseau **PRES HESAM**
- **INET :** Institut National des Études Territoriales
- **L'IHEDN :** Institut des Hautes Études de Défense Nationale
- **Académie du Renseignement**
- **L'ESCP Europe :** École Supérieure de Commerce de Paris
- **Le CFPJ :** Centre de Formation et de Perfectionnement des Journalistes
- **AGROPARITECH :** L'Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement

12 thématiques pour répondre à vos besoins

Un objectif : vous donner un temps d'avance

L'ENA vous propose 12 thématiques, organisées autour de 2 axes, pour cibler efficacement les formations répondant à vos objectifs. Les thèmes sont choisis au plus près de l'actualité et adaptés aux évolutions, en cours et à venir, de l'administration publique et de son environnement.

Sommaire général

4 Édito
5 Équipe pédagogique et intervenants
6 Formats
7 Formules pédagogiques
8 Calendrier général

DÉVELOPPER SON POTENTIEL

12 Leadership
15 Management
19 Négociation et communication
23 Stratégie et performance

CONNAÎTRE SON ENVIRONNEMENT

26 Actualité juridique et Institutions françaises
31 Débats de société et politiques publiques
36 Économie mondiale, régulation financière et finances publiques
40 Enjeux internationaux
45 Gouvernance européenne
50 Évolution des fonctions publiques
54 Politiques européennes
63 Territoires

68 Offres sur mesure et coopération internationale
69 Développement personnel (coaching)
70 Carrières européennes
72 Formations diplômantes et publications
73 Bulletin d'inscription et modalités pratiques
74 Tarifs et partenaires

Aujourd'hui plus que jamais, l'impact de l'Union européenne sur la conduite des politiques publiques est déterminante.
Les administrations nationales sont de plus en plus directement concernées. C'est pourquoi cette deuxième édition du catalogue de formation continue est placée sous le signe de l'Europe.

À l'heure où s'engagent les négociations sur les prochaines perspectives financières pour la période 2014-2020, des choix importants doivent être faits pour fixer les priorités politiques et les grands équilibres financiers du budget européen.

De nombreuses interrogations sont soulevées actuellement sur la gouvernance européenne. L'articulation entre les niveaux européen et nationaux est questionnée, qu'il s'agisse de régulation financière, de gouvernance économique ou d'action extérieure.

La qualité des politiques publiques et leur correcte application reposent de plus en plus fortement sur les administrations nationales et locales.

Ces évolutions impliquent que nos cadres dirigeants soient pleinement conscients des enjeux à venir. Il est également important qu'ils sachent évoluer, dans une administration en mouvement, au sein d'un espace européen en profonde mutation.

Bernard BOUCAULT,
Directeur de l'ENA

L'équipe pédagogique

Encadrement : M^me^ Nelly FESSEAU, M^me^ Audrey DELATER-GUELLEC, M. Didier MEYNIER
Contacts : Tél : 01 44 41 85 50 - Mél : sfa@ena.fr

Ingénierie pédagogique : M^me^ Elisabeth ANDREOLETTI-CHENG *Institutions françaises et fonctions publiques,* M^me^ Cécile PARISY *Management et communication*, M^me^ Caroline de PREMONVILLE *Territoires et actualité juridique,* M. Mehdi ALLAL *Débats de société et politiques publiques*, M. Jean-Marie LAURENT *Économie et finances publiques*, M... *Enjeux internationaux*, M^me^ Anne-Laure BLANC, M. Paolo BAILO, M. Philippe ROMAN *Affaires Européennes*

Assistantes : M^me^ Sylvie AJINÇA, M^me^ Marjorie BAUDE, Mme Eva GOUWY, M^me^ Zühal GURSEL, M^me^ Aline PAUTRAT, M^me^ Sigrid ROMAN, M^me^ Dominique SCHAUB, M^me^ Aurélie TUNIZ

Pôle gestion : M^me^ Aïcha DJELLOULI, M. Moussa CHEKAL, M. Jean-Jacques STOLTZ

Parmi les intervenants

Jean-Raphaël ALVENTOSA	Conseiller maître, Directeur des relations internationales, Cour des comptes
André BARILARI	Inspecteur général des finances honoraire
Christian BATAL	Président, Interface Études, Conseil et Formation
Gérard BEAUFILS	Journaliste, consultant formateur CFPJ
Maurice BESTOSO	Chef de département du contrôle budgétaire, Ministère de la Culture et de la communication
Jean-René BRUNETIERE	Ingénieur général des Ponts, des Eaux et des Forêts, Commissariat général au Développement Durable
Jean-Marc CANON	Secrétaire général, UGFF-CGT
François DELION	Conseiller d'État
Alain FAUVEAU	Directeur général des services de la Ville et de la Communauté d'agglomération de Versailles
Edouard GEFFRAY	Maître des requêtes, Conseil d'État
Francis IDRAC	Inspecteur général des finances, Ancien préfet de région, Président du conseil de la CNSA
Brigitte JUMEL	Secrétaire générale UFFA-CFDT
Michèle KIRRY	Directrice, Direction des Ressources humaines, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé
Frédéric LACAVE	Coordonnateur ministériel à l'Intelligence économique
Béatrice LAURENT	Directrice relations extérieures et communication MEDEF Ouest parisien, Secrétaire général, Cercle d'Intelligence économique d'Entreprise
Laurence LEMOUZY	Rédactrice en chef de la Revue Pouvoirs locaux, Directrice de la Chaire de la Gouvernance publique, Institut de la décentralisation
Gérard MARCOU	Professeur agrégé des facultés de droit, Université Paris I Panthéon-Sorbonne
Jacques MARSAUD	Directeur général des services, Communauté d'agglomération de Plaine-Commune
Bathylle MISSIKA	Conseillère technique, OCDE
Frank MORDACQ	Contrôleur budgétaire et comptable ministériel, Ministère de la Défense,
Marie-Christine OGHLY	Présidente du Medef Ile-de-France
Bruno PALIER	Directeur de recherche au CNRS
Fleur PELLERIN	Conseiller référendaire, Cour des comptes, Présidente du Club du 21^e^ siècle
Sophie REYNAL	Dirigeante d'AlliaFrance, présidente d'HEC au féminin
Armand RIBEROLLES	Magistrat, Inspection générale des services judiciaires
Jacky RICHARD	Conseiller d'État Rapporteur général et président adjoint de la section du rapport et des Études
Alexandre SINE	Inspecteur général des finances
Cécile SPORTIS	Conseillère des Affaires Étrangères honoraire Directrice de la structure de conseil « CS Conseil »
Renaud VAN RUYMBEKE	Magistrat, Pôle financier du Tribunal de Paris
Christian VIGOUROUX	Conseiller d'État, Président adjoint de la section du contentieux, Professeur associé à l'université de Versailles St Quentin en Yvelines

Des formats ajustés à vos disponibilités

LES PETITS-DÉJEUNERS & LES TEA-TIME

Les Petits-déjeuners, échanges d'une heure trente à la bibliothèque de l'ENA autour d'une ou deux personnalités, spécialistes reconnus des thèmes évoqués :

9 Petits-déjeuners (8h30 - 10h00)

- **L'Arc de crise** 26 janvier
- **Ralentissement économique ou reprise ?** 16 février
- **Dépendance et cinquième risque** 12 avril
- **Retraites : une réforme inéluctable ?** 24 mai
- **Éthique et leadership** 21 juin
- **La négociation : regards croisés public / privé** 5 juillet
- **Performance et innovation** 27 septembre
- **Réseaux sociaux et stratégies de communication** 4 octobre
- **Manager autrement : les managers philosophes ?** 22 novembre

Nous proposons également des rendez-vous en soirée, les Tea-Time :

TT 2 Tea-Time (18h30 - 20h00)

- **Rénover les relations avec l'Afrique** 9 février
- **L'avenir de la jeunesse** 18 octobre

LES DEMI-JOURNÉES *(14H00 – 18H00)*

Moments de réflexion et d'apprentissage, boîte à idées, boîte à outils, une à deux conférences suivies d'échanges pour traiter un sujet spécifique en bénéficiant de l'expérience de praticiens reconnus et expérimentés.
Les thèmes abordés couvrent tout le spectre de la gestion publique, de l'intelligence économique au management, au leadership et à la communication dans la fonction publique.
Ces formations vous fourniront un éclairage pratique et des éléments pour la mise en place d'outils de gestion performants.

LES FORMATIONS DE UN, DEUX, OU TROIS JOURS

Prendre le temps d'entrer au cœur d'une problématique clé du secteur public, c'est ce que proposent les formations de l'ENA sur un ou plusieurs jours. Des finances publiques à la nouvelle gouvernance européenne en passant par les débats de société, exposés, échanges d'expérience et mises en situation vous permettront de maîtriser tousles aspects stratégiques de la thématique abordée.

Des formules pédagogiques spécifiques répondant à vos attentes

Au regard des spécificités et des contraintes qui vous sont propres, l'ENA vous propose des formules pédagogiques personnalisées et adaptées selon vos attentes.

› Construisez votre propre parcours et bénéficiez ainsi de l'avantage « parcours »[1] : offre groupée pour une inscription simultanée[2] à plusieurs formations, **d'une même personne ou d'un même organisme pour plusieurs personnes,** selon les modalités suivantes :

- 2 formations : **10% de réduction**
- 3 formations : **20% de réduction**
- 4 formations et + : **30% de réduction**

› Un forfait « Petits-déjeuners et Tea-Time » vous est également proposé, avec **un tarif dégressif** selon le nombre de sessions choisies, 5 ou 10 :

- **50 € l'unité**
- **200 € les 5**
- **350 € les 10**

[1] Hors Petits-déjeuners et Tea-Time.
[2] À préciser dans le même bulletin d'inscription - valable pour une inscription unique.

→ **VOUS ÊTES DIRECTEUR D'ADMINISTRATION CENTRALE OU DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT PUBLIC, des formations spécifiques vous sont dédiées.**
Pour tout renseignement : cecile.parisy@ena.fr

→ **VOUS ÊTES CHEF DE SERVICE, SOUS DIRECTEUR OU DIRECTEUR DE PROJET,**
des sessions vous sont proposées par la DGAFP sur l'ensemble des formations Leadership, Management, Négociation et communication, Stratégie et performance.

→ **VOUS ÊTES JEUNE ANCIEN ÉLÈVE DE L'ENA,**
5 sessions vous sont offertes dans notre programme de formation dans un délai de 5 années à compter de votre première prise de fonction.

Pour toute information complémentaire :
01 44 41 85 50 ou sfa@ena.fr

Calendrier général

Petit-déjeuner | TT Tea-Time | Demi-journée | 2j 1 ou plusieurs jours

	THÈMES	PAGES	FORMATIONS	FORMAT
Développer son potentiel	Leadership	13	Le leadership au féminin : état des lieux et stratégies	1j
		13	Optimiser la gestion de son temps : entre urgence et anticipation, comment décider ?	1j
		13	Ethique et leadership	
		14	L'efficacité personnelle du dirigeant – 2 sessions proposées	
		14	Rôle et responsabilité d'un dirigeant	1j
	Management	16	Optimiser le travail avec ses consultants	1j
		16	Les enjeux du management transgénérationnel	1j
		16	Manager sous contrainte : regards croisés public / privé ; approche comparée France / international	2j
		17	Motiver les équipes dans la fonction publique – 2 sessions proposées	
		17	Management et performance	
		17	Management transversal, gestion de projet	2j
		18	Déontologie et responsabilités managériales	1j
		18	La conduite du changement dans le cadre de la RGPP	2j
		18	Manager autrement : les managers philosophes ?	
	Négociation et communication	20	Optimiser la parole publique entre élus et citoyens	1j
		20	La gestion du dialogue social – 2 sessions proposées	
		20	Savoir négocier – 2 sessions proposées	2j
		21	Media-training	1j
		21	Stratégie de communication de crise – 2 sessions proposées	2j
		21	Stratégie et plan de communication externe – 2 sessions proposées	2j
		22	Lobbying et communication d'influence	2j
		22	La négociation : regards croisés public / privé	
		22	Réseaux sociaux et stratégies de communication	
	Stratégie et performance	24	Bâtir son projet de service – 2 sessions proposées	1j
		24	Le pilotage stratégique : enjeux et outils	1j
		24	Performance et innovation	
		25	Évaluation des politiques publiques : outils et mesure	2j
Connaître son environnement	Actualité juridique et institutions françaises	27	Le droit applicable au fait religieux	
		27	Travail gouvernemental et coordination interministérielle	
		27	La confection de la loi aujourd'hui en France	2j
		28	RGPP : premiers bilans	
		28	La question prioritaire de constitutionnalité	1j
		29	Justice et « procès équitable »	1j
		29	Administrations françaises et Union européenne	
		29	Les corps de contrôle de l'action administrative	
		30	Enjeux et perspectives des montages contractuels complexes	2j
		30	Les mutations contemporaines de l'organisation administrative française	1j
	Débats de société et politiques publiques	32	Les politiques antidiscriminatoires	1j
		32	Les nouvelles pratiques de concertation : pour mieux décider ?	2j
		32	Nouveaux usages du numérique : quelle gouvernance et quels enjeux ?	1j
		33	Les enjeux de la politique culturelle	1j
		33	Dépendance et cinquième risque	
		34	La responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises	
		34	Retraites : une réforme inéluctable ?	
		34	L'avenir de la jeunesse	TT
		35	La personnalisation des services publics : comment faire du sur-mesure de masse ?	
		35	Les grandes évolutions de la santé	1j
	Économie mondiale, régulation financière et finances publiques	37	Ralentissement économique ou reprise ?	
		37	L'impact de la crise sur les finances publiques	
		37	L'évolution des contrôles : du contrôle budgétaire et comptable au contrôle interne	1j
		38	Le pilotage global et stratégique des finances publiques	1j
		38	La nouvelle gouvernance économique mondiale	1j
		38	Quelle réforme fiscale pour demain ?	
		39	L'intelligence économique	
		39	La crise économique mondiale : causes, mécanismes et enjeux	2j

JAN.	FÉV.	MARS	AVR.	MAI	JUIN	JUIL.	AOÛT	SEP.	OCT.	NOV.	DÉC.
			3								
					12						
					21						
					26				18		
						3					
		16									
		20									
					14 – 15						
								11			12
								18			
									2 – 3		
									16		
									23 – 24		
										22	
		8									
		15						20			
			4 – 5							20 – 21	
				24							
					5 – 6					13 – 14	
					19 – 20					29 – 30	
					28 - 29						
						5					
									4		
						9		27			
								20			
								27			
											11 – 12
12											
19											
24 – 25											
26											
	7										
		6									
					5						
								25			
									20 – 21		
											13
17											
	14 – 15										
		23									
			5								
			12								
				10							
				24							
									18		
										15	
											6
	16										
		20									
			24								
				29							
					15						
								11			
										6	
											18 – 19

	THÈMES	PAGES	FORMATIONS	FORMAT
Connaître son environnement	Enjeux internationaux	41	L'Arc de crise	
		41	Rénover les relations avec l'Afrique	TT
		41	Les nouveaux visages de la communauté du renseignement	1j
		42	Les mutations dans le monde arabe	
		42	Le soft power : réseaux et influences	1j
		42	Pays émergents : puissances d'aujourd'hui et de demain	
		43	Les nouveaux acteurs des relations internationales	
		43	La politique internationale de l'environnement : sécurité énergétique et énergies renouvelables	1j
		43	La diplomatie économique	1j
		44	Pratique du protocole	2j
		44	Le post conflit : entre retour à la paix et reconstruction	2j
	Gouvernance européenne	46	Les acteurs de la nouvelle gouvernance européenne : entre illusion et réalité	
		46	L'élu, acteur d'Europe ?	
		46	Concertation et négociation au Parlement européen et au Conseil de l'Union européenne	2j
		47	Comment participer à la décision publique européenne : les fondamentaux	1j
		47	Comment participer à la décision publique européenne : études de cas	1j
		47	Les institutions et le budget de l'Union européenne	2j
		48	Exécution et transposition des directives européennes	2j
		48	The European Union in situ : immersion in the EU institutions in Brussels (Study tour in Brussels)	3j
		49	Application des politiques de l'Union européenne et contentieux	2j
		49	Le fonctionnement institutionnel de l'Union européenne in situ : visite des institutions européennes à Bruxelles	3j
	Évolution des fonctions publiques	51	Égalité Homme / Femme dans la haute fonction publique ?	
		51	La gestion des ressources humaines dans l'espace administratif européen	2j
		51	L'avenir des trois fonctions publiques	
		52	La gestion des carrières et des compétences dans la fonction publique	
		52	Mobilité et parcours professionnels : une prise en compte innovante	
		52	Quelle formation pour les agents publics ?	
		53	La responsabilité pénale et la protection des agents publics	
	Politiques européennes	56	Le montage et la gestion de projets européens pour le développement rural et régional	2,5j
		56	Ce qu'il faut savoir de la PAC	2j
		56	Le devenir de la politique européenne de cohésion de l'union européenne	
		57	Du G20 de Washington au G20 de Cannes « Quelles avancées en matière de régulation financière depuis la crise ? »	1j
		57	Les prochaines perspectives financières de l'Union européenne	
		58	Quelles constructions de l'espace européen de liberté, de sécurité et de justice	
		58	Le financement et la gestion des services publics locaux en Europe	2j
		58	Les enjeux de la politique d'immigration de l'Union européenne	
		59	Le contentieux du droit européen de l'environnement : études de cas	2j
		59	L'impact de la crise financière et des dettes souveraines sur le financement à long terme du développement local en Europe	1j
		59	L'agriculture européenne et l'OMC	2j
		60	L'Union européenne au service des entreprises	2j
		60	Les financements européens en faveur de la biodiversité et des espaces naturels	3j
		60	Europe 2020 : quelle stratégie d'innovation en Europe ?	
		61	Quelle politique étrangère pour l'Europe ? Focus sur le Service européen pour l'action extérieure	
		61	Les nouveaux acteurs de l'UE en matière de régulation des services financiers : les fondamentaux	1j
		61	Le financement et la conduite de projets européens	2j
		62	L'action extérieure de l'Union européenne	2j
		62	Les acteurs du processus décisionnel de l'UE en matière de régulation des services financiers et la participation à la décision publique européenne	1j
		62	Les nouvelles formes de coopération internationale : coopération décentralisée et transfrontalière	2j
	Territoires	64	Territoires : le point sur les réformes	1j
		64	Le Grand Paris	
		64	La ville à l'horizon 2050 : vers une ville durable ?	
		65	L'action internationale des collectivités territoriales	
		65	Politique de la ville et égalité des chances	1j
		65	État/collectivités territoriales : enjeux de la dette	2j
		66	Les conventions de mutualisation de services : mode d'emploi	
		66	L'aménagement durable des territoires	1j

JAN.	FÉV.	MARS	AVR.	MAI	JUIN	JUIL.	AOÛT	SEP.	OCT.	NOV.	DÉC.
26											
	9										
		7									
		27									
				10							
				24							
								18			
									11		
									23		
										15 – 16	
											12 – 13
6											
31											
	8 – 9										
	17										
		9									
		13 – 14									
		14 – 15									
		21 – 23									
			4 – 5								
										20 – 23	
		8									
					28 – 29						
									2		
									16		
										13	
										27	
											4
		13 – 16									
		28 – 29									
		30									
			3								
			4								
			5								
			12 – 13								
			27								
				3 – 4							
				3							
				5 – 16							
				30 – 31							
					5 – 8						
					15						
					22						
									9		
									18 – 19		
										13 – 14	
										23	
											6 – 7
	14										
	16										
				22							
						10					
								11			
								18 – 19			
								27			
									4		

Développer son potentiel
Leadership

L1	Le leadership au féminin : état des lieux et stratégies	*3 avril*	*Page 13*
L2	Optimiser la gestion de son temps : entre urgence et anticipation, comment décider ?	*12 juin*	*Page 13*
L3	Ethique et leadership	*21 juin*	*Page 13*
L4	L'efficacité personnelle du dirigeant (2 sessions proposées)	*26 juin ou 18 octobre*	*Page 14*
L5	Rôle et responsabilité d'un dirigeant	*3 juillet*	*Page 14*

1 j Le leadership au féminin : état des lieux et stratégies

1 jour
Date : 3 avril 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

La faible représentativité des femmes dans les organes de décision témoigne encore des efforts à fournir pour atteindre l'égalité hommes / femmes. Pourtant, si les instances s'inscrivent peu à peu dans une politique de réduction des inégalités, il est indéniable que seules quelques femmes arrivent aujourd'hui à imposer leur leadership. Il appartient alors aux femmes de développer leurs talents de leader afin de participer effectivement et efficacement aux décisions pour que leur légitimité en tant que femme leader s'impose dans le domaine professionnel et dans la fonction publique en particulier.

OBJECTIFS
- Savoir identifier et développer les caractéristiques d'une femme leader.
- Mobiliser des outils et des stratégies pour accroître son influence et son pouvoir.
- Identifier les actions à entreprendre pour renforcer et encourager le leadership féminin (secteurs privé et public).

L1

1 j Optimiser la gestion de son temps : entre urgence et anticipation, comment décider ?

1 jour
Date : 12 juin 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Les managers d'aujourd'hui sont de plus en plus soumis à une contrainte temporelle forte. Leur tâche est de plus en plus complexe, à l'heure où l'information est pléthorique, et où la prise en compte des risques et du temps ne peuvent plus être linéaires. Temps court et temps long se chevauchent en fonction des attentes des citoyens, de la conjoncture et des impératifs des crises.
Comment dès lors mieux gérer la question du temps, entre urgence et anticipation, et prendre la décision la plus sage au bon moment ?
La formation se propose d'apporter des éléments sur les différentes visions du temps et en deuxième lieu de donner des méthodes et outils concrets pour mieux gérer son temps en tant que cadres dirigeants.
Entre la gestion des imprévus, la distinction entre important et urgent, les interruptions, la gestion de l'information, le manager pourra trouver des solutions à adapter à son contexte professionnel pour lui et ses équipes.

OBJECTIFS
- Analyser les temps politique, médiatique, diplomatique, du management et en dégager les implications sur le fonctionnement des organisations.
- Comprendre l'influence des facteurs temporels dans la prise de décision.
- Appréhender les méthodes de planification, d'anticipation pour mieux gérer ses priorités et gagner en efficacité et diminuer son stress.

L2

Ethique et leadership

Petit-déjeuner
Date : 21 juin 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarif : 50 €

Éthique et gouvernance sont au cœur des sujets d'actualité tant dans le domaine politique, que dans la gestion des organisations publiques ou privées.
Dans un contexte d'affaires publiques, de crise financière, le rétablissement de la confiance entre citoyens et politiques, entre usagers de la fonction publique et responsables publics nécessite aujourd'hui un regard plus affiné sur une pratique de la déontologie professionnelle à tous les niveaux.
Ainsi, instaurer une pratique éthique dans le milieu professionnel est aujourd'hui plus que nécessaire pour éviter les dérives et rester légitime dans son rôle de leader.
Si la performance est requise et la notion de « compétitivité » de plus en plus prégnante même dans le secteur public, cela ne doit pas se faire sans déontologie, comme une balise pour cadrer les décisions. Une réflexion doit également être engagée sur les conflits d'intérêts et le texte législatif qui les définit.
Au delà des rappels des fondements de la définition de l'éthique au sein des organisations publiques, les échanges traiteront du rôle du dirigeant comme porteur de valeurs clefs pour guider ses équipes.

L3

L'efficacité personnelle du dirigeant

Demi-journée
Dates (2 sessions proposées) :
26 juin 2012 ou 18 octobre 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Les managers d'aujourd'hui ont multiplié leur champ d'action. Ils doivent maîtriser plusieurs domaines : gestion des ressources humaines, communication, finance et gestion de projet complexe.

L'efficacité personnelle du dirigeant réside dans sa capacité à rassembler une équipe et la conduire vers la réalisation d'un projet, à gérer une organisation mais aussi son organisation propre. Savoir s'organiser malgré la complexité des tâches est un réel signe d'efficacité pour se laisser le temps de la réflexion sur les processus, leur mise en œuvre et l'analyse de leurs résultats.
La formation visera à sensibiliser les cadres dirigeants sur la notion de la définition des priorités à fixer dans les objectifs à atteindre, la prise de décision rapide et efficace, l'importance de la proactivité et l'anticipation dans des contextes incertains et difficiles.

OBJECTIFS
› Connaître et corriger son propre style de management et son organisation.
› Déployer ses relations interpersonnelles et professionnelles pour agir.
› Découvrir des méthodes, outils et stratégies d'influence au service de sa propre efficacité.

L4

1 j Rôle et responsabilité d'un dirigeant

1 jour
Date : 3 juillet 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Diriger une entité, c'est apporter du sens et de la cohérence à l'action collective. Le dirigeant doit être capable de gérer les activités, l'information, les priorités et de savoir déléguer. Ses responsabilités le conduisent à être un gestionnaire des compétences, des risques et des résistances.

Le dirigeant se doit à la fois d'élaborer une stratégie pour son entité mais aussi de créer les conditions de sa mise en œuvre, en particulier d'un point de vue managérial.
Les fonctions de direction, en particulier dans des environnements incertains ou en évolution, deviennent de plus en plus exigeantes dans trois domaines :
- la coordination d'activités complexes,
- la création des conditions d'une coopération maximale des acteurs entre eux,
- le maintien d'un climat d'adhésion et de confiance vis-à-vis des choix de l'organisation, condition essentielle à la mobilisation durable des énergies et des compétences.

OBJECTIFS
› Prendre conscience de son rôle de leader et de responsable de la stratégie.
› Donner du sens à l'action.
› Assumer ses choix dans le respect de la déontologie.

L5

Développer son potentiel
Management

M1	Optimiser le travail avec ses consultants	*16 mars*	*page 16*
M2	Les enjeux du management transgénérationnel	*20 mars*	*page 16*
M3	Manager sous contrainte : regards croisés public / privé ; approche comparée France / international	*14 et 15 juin*	*page 16*
M4	Motiver les équipes dans la fonction publique (2 sessions proposées)	*11 septembre ou 12 décembre*	*page 17*
M5	Management et performance	*18 septembre*	*page 17*
M6	Management transversal, gestion de projet	*2 et 3 octobre*	*page 17*
M7	Déontologie et responsabilités managériales	*16 octobre*	*page 18*
M8	La conduite du changement dans le cadre de la RGPP	*23 et 24 octobre*	*page 18*
M9	Manager autrement : les managers philosophes ?	*22 novembre*	*page 18*

1 j Optimiser le travail avec ses consultants

1 jour
Date : 16 mars 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Le recours aux cabinets de conseil au sein de l'administration s'est fortement développé au cours de ces dix dernières années et s'est systématisé avec la RGPP.
Toutefois, le bénéfice qu'en retire l'administration et les managers n'est pas toujours au rendez-vous et le souffle des actions préconisées a parfois tendance à retomber une fois les équipes de consultants parties.
Cette situation pourrait être améliorée au regard des moyens dédiés à ces missions de conseil, à l'implication des équipes et aux réelles plus-values qu'apporte une mission de conseil bien programmée et correctement suivie.
Au travers d'un regard croisé public-privé, l'objectif de cette formation est d'identifier les facteurs-clés de succès (avant, pendant et après l'intervention), ainsi que les méthodes permettant à l'administration de tirer le maximum de bénéfices du recours aux cabinets de conseil.

OBJECTIFS
› Comprendre la dynamique d'une mission de conseil du point de vue du client.
› Clarifier sa demande de conseil et évaluer les enjeux.
› Travailler avec les consultants pendant la mission.
› Optimiser les résultats de la mission des consultants.

M1

1 j Les enjeux du management transgenerationnel

1 jour
Date : 20 mars 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Trois générations se croisent au sein des organisations publiques : celle dite du « baby boom » qui a commencé à partir à la retraite, celle qui lui succède, dite génération X, et enfin la génération Y née à l'aire du numérique, de l'instantanéité de l'information et des réseaux sociaux. Ces trois générations n'ont pas toujours le même rapport au travail, qu'il s'agisse du sens, des conditions de travail, du rythme, de l'organisation, du management et des nouveaux outils, ou de l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. A ce défi d'intégration, s'ajoute la question de la transmission entre les agents partants, dépositaires d'une mémoire et d'un savoir-faire, et ceux issus des nouvelles générations. C'est à ce double défi que tente de répondre un management transgénérationnel.
La formation dresse un panorama sociologique et démographique des différentes générations. Elle permet de décoder le rapport au travail et les besoins de ces générations pour réussir à trouver des moyens pour intégrer dans un même collectif de travail les personnes qui ont à collaborer ensemble.

OBJECTIFS
› Savoir développer un mode de management transgénérationnel.
› Apprendre à valoriser les compétences propres à chacune des générations.
› Favoriser le travail en commun.

M2

2 j Manager sous contrainte : regards croisés public / privé ; approche comparée France / international

2 jours
Dates : 14 et 15 juin 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

L'exigence d'un management performant conduit les responsables des organisations publiques et privées à tenter d'optimiser en permanence le rapport ressources/contraintes qui s'impose à eux. La notion même de « contrainte managériale » a connu ces dernières années des évolutions notables, liées à la mondialisation des processus autant qu'à leur virtualisation croissante, sources de dysfonctionnements d'un type nouveau.
Dans le contexte actuel, le manager se doit d'affronter les contraintes liées à sa mission (qu'elles soient environnementales, temporelles, informationnelles ou relationnelles) de façon stratégique et structurée.
Le management « sous contrainte » implique de définir précisément la nature de ces dernières, la façon dont elles sont perçues par les différents acteurs en fonction de leur propre contexte (en particulier culturel), ainsi que les principales stratégies d'ajustement à mettre en œuvre dans le management quotidien des unités de travail.

OBJECTIFS
› Comprendre les nouveaux champs de contraintes des managers publics et privés.
› Appréhender les stratégies d'ajustement de la contrainte : résistance, adaptation, innovation.
› Permettre aux équipes de mettre en œuvre des attitudes et comportements à la fois lucides, volontaires et créatifs face aux contraintes.
› Intégrer la dimension culturelle en analysant le contexte de contrainte managériale dans d'autres environnements nationaux.

M3

Motiver les équipes dans la fonction publique

Demi-journée
Dates (2 sessions proposées) :
11 septembre 2012 ou
12 décembre 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Face au défi de la performance au regard du développement des risques psychosociaux, le manager du secteur public doit réussir à impliquer ses équipes en leur donnant du sens et de la responsabilité.
Comment les cadres-dirigeants peuvent-ils développer le dynamisme et la compétence collective d'une équipe ou d'un service ? Comment faire preuve de reconnaissance afin de générer l'envie des agents de poursuivre le travail dans des conditions parfois difficiles, d'accepter un changement ou de relever de nouveaux défis ?
L'approche proposée vise à comprendre les motivations de ses collaborateurs pour trouver les leviers correspondants mais également de lutter contre les démotivations. Au travers de concepts simples autour de la notion de confiance, de feedback, de coopération, de méthodes de communication et d'outils propres au management telle la délégation ou le développement des compétences, la formation permettra aux managers de mieux cerner leur influence sur la motivation de leurs équipes.

OBJECTIFS
- Décoder les profils de motivation des collaborateurs.
- Développer une posture de management qui favorise la motivation.
- Savoir accompagner et animer ses équipes.

M4

Management et performace

ESCP EUROPE

Demi-journée
Date : 18 septembre 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

L'évolution de l'administration publique vers la culture de résultat est devenue un enjeu majeur pour le management public.
Une politique de management opérationnel par la performance peut être un puissant levier de motivation et de responsabilisation, si elle est accompagnée individuellement et véritablement animée.
Le pilotage de la performance globale a conduit le manager à revisiter nombre de concepts clefs (pertinence de la détermination des objectifs, budget, coûts, etc.) ainsi qu'à concevoir et faire vivre de nouveaux outils tels les tableaux de bord prospectifs.
Manager c'est transformer le travail en performance. L'approche proposée vise à permettre de mieux cerner le rôle du manager auprès de ses équipes afin de les amener vers les objectifs fixés et à les rendre performantes. Les responsabilités en termes d'organisation des activités, de la circulation de l'information, de la fixation des priorités, sont du ressort du manager qui conduit vers l'efficacité.

OBJECTIFS
- Appréhender et définir les différentes dimensions de la performance et ses critères.
- Cerner la dimension du manager fédérateur.
- Mieux comprendre les enjeux humains sous-jacents à la notion de performance.

M5

2 j Management transversal, gestion de projet

2 jours
Dates : 2 et 3 octobre 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

La gestion de projet ou la conduite de projet est une démarche visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet.
Gérer et animer un projet, être chef de projet c'est d'abord savoir en fixer l'objectif mais aussi mettre en œuvre les compétences et outils d'analyse, de planification, gérer un budget, maîtriser des risques, animer et motiver une équipe-projet, tout en conciliant les intérêts des parties prenantes.
Au final, la gestion de projet permet, à partir d'objectifs clairement définis, d'aboutir à un résultat conforme à des normes de qualité, au moindre coût et dans le meilleur délai possible.
Cette session, à vocation pratique, vous formera à la méthodologie de conduite de projet en vous proposant les techniques et outils qui s'intègrent au processus.

OBJECTIFS
- Cerner les différentes étapes de la mise en œuvre du projet.
- S'approprier les outils d'animation et de pilotage du projet.
- Connaître les spécificités du management transversal, non hiérarchique.
- Prendre en compte la gestion des risques, évaluation et analyse stratégique.

M6

1 j Déontologie et responsabilités managériales

1 jour
Date : 16 octobre 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

La déontologie est un concept fédérateur de la fonction publique, autour duquel se construit une communauté d'appartenance, d'intérêts et d'objectifs. Cette dimension est de plus en plus présente dans les décisions prises par les managers.

Si la déontologie correspond aux devoirs minimum exigibles par les professionnels dans l'accomplissement de leur activité, cette notion demeure encore abstraite dans l'esprit de la plupart des agents.
Les règles déontologiques ont pourtant le plus souvent un fondement juridique. Elles reposent sur le statut général des fonctionnaires et sont, par-là même, opposables à tout agent public. Leur violation est susceptible d'être sanctionnée, dans le cadre d'une procédure disciplinaire, à l'appui d'un contentieux administratif, voire d'une sanction pénale. Au quotidien, cette dimension est - et doit être - présente dans les décisions prises par les managers et dans la manière dont ils encadrent leurs collaborateurs.

OBJECTIFS
› Comprendre les concepts : déontologie, éthique, morale, responsabilité.
› Identifier les méthodes et les approches d'une démarche éthique.
› Prendre en compte la déontologie dans le mode de management.

M7

2 j La conduite du changement dans le cadre de la RGPP

2 jours
Dates : 23 et 24 octobre 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

La RGPP (révision générale des politiques publiques) a entraîné une réforme de grande ampleur des administrations centrales et déconcentrées et les a orientées vers une réponse plus efficace de la satisfaction des besoins des usagers et une gestion optimisée des services. Cette réforme a impliqué et continue d'impliquer de nombreux bouleversements sur les plans matériels, humains, stratégiques et opérationnels. Ainsi, la capacité et l'adaptation au changement s'imposent comme des facteurs décisifs.
Cette formation propose de présenter la démarche générale de conduite et de gestion du changement à travers le rôle du manager et la mobilisation des équipes. La communication faite sur le changement et l'anticipation des risques seront également présentés comme outils majeurs pour le succès de la démarche.

OBJECTIFS
› Comprendre les enjeux du changement et les conséquences sur le management dans le cadre de la RGPP.
› Appréhender les outils et méthodes d'accompagnement du changement.
› Construire sa feuille de route de manager.
› Adapter ses stratégies de communication dans le cadre de la conduite du changement.

M8

Manager autrement : les managers philosophes ?

Petit-déjeuner
Date : 2 février 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarif : 50 €

Le monde dans lequel nous évoluons est déterminé par la valeur travail, les concepts de performance et de concurrence. Loin d'être stable, l'environnement et notamment notre environnement professionnel est de plus en plus soumis aux aléas.
La philosophie pose des questions ; le management implique de prendre des décisions.
Le rôle du manager aujourd'hui, dans un monde de plus en plus complexe est de comprendre l'environnement où évolue son organisation. La philosophie est par excellence la voie du questionnement. La rencontre entre le philosophe et le manager peut s'opérer et aboutir à des nouveaux modes de management pour une organisation plus épanouissante.
L'approche proposée permet de prendre du recul, de démultiplier les points de vue pour ouvrir le champ des possibles et prendre de la hauteur.
En outre, l'objectif de l'approche philosophique au sein d'une organisation n'est pas d'apporter plus de rentabilité mais de l'humain, à qui redonner du sens, des valeurs et de la responsabilité, comme un levier de motivation.

OBJECTIF
› Comprendre comment la philosophie peut aujourd'hui aider le cadre dirigeant à manager autrement.

M9

Développer son potentiel

Négociation et communication

N1	Optimiser la parole publique entre élus et citoyens	*8 mars*	*Page 20*
N2	La gestion du dialogue social (2 sessions proposées)	*15 mars ou 20 sept*	*Page 20*
N3	Savoir négocier (2 sessions proposées)	*4 et 5 avril ou 20 et 21 novembre*	*Page 20*
N4	Media-training	*24 mai*	*Page 21*
N5	Stratégie de communication de crise (2 sessions proposées)	*5 et 6 juin ou 13 et 14 novembre*	*Page 21*
N6	Stratégie et plan de communication externe (2 sessions proposées)	*19 et 20 juin ou 29 et 30 novembre*	*Page 21*
N7	Lobbying et communication d'influence	*28 et 29 juin*	*Page 22*
N8	La négociation : regards croisés public / privé	*5 juillet*	*Page 22*
N9	Réseaux sociaux et stratégies de communication	*4 octobre*	*Page 22*

CFPJ

1 j Optimiser la parole publique entre élus et citoyens

1 jour
Date : 8 mars 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

La formation vise à permettre aux cadres dirigeants de développer une communication élus/citoyens multicanale plus efficace et créer un lien de proximité durable avec les habitants.

L'intérêt de la formation est d'apprendre à rendre davantage crédible la parole publique avec le citoyen comme baromètre, de faire adhérer au projet et développer le sentiment, d'appartenance territoriale.
La journée s'attachera à mieux faire comprendre les enjeux de la communication publique comme levier d'action et à apprendre à rendre la parole publique davantage visible, cohérente et proche pour enfin mesurer son impact pour l'adapter en permanence.

OBJECTIFS
› Concevoir une stratégie de communication au sein d'une collectivité territoriale.
› Intégrer l'ensemble des parties prenantes au déploiement de cette communication.
› Créer des lien entre élus et citoyens.

N1

La gestion du dialogue social

1 demi-journée
Dates (2 sessions proposées) :
15 mars ou 20 septembre 2012
Contact :
audrey.delater-guellec@ena.fr
01 44 41 85 68
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Le dialogue social, selon l'Organisation Internationale du Travail, inclut toutes formes de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale. La concertation peut prendre différentes formes (tripartite, bipartite), avoir lieu au plan national ou régional, ou au niveau de l'entreprise, et être interprofessionnelle, sectorielle ou combiner les deux.
L'objectif principal du dialogue social est de favoriser le consensus et la participation démocratique au sein des principales parties prenantes impliquées dans le monde du travail. Force est de constater que cet objectif est bien souvent, à l'occasion de la conduite de grandes réformes notamment, un échec en France.... Comment l'expliquer? Quels sont les freins au dialogue social en France? Peut-on le réinventer autrement?

OBJECTIFS
› État des lieux du dialogue social en France : principaux acteurs et rapports de force.
› Clés d'un dialogue social réussi, bonnes pratiques dans le public et le privé.
› Pistes de renouvellement du dialogue social.

N2

2 j Savoir négocier

2 jours
Dates (2 sessions proposées) :
4 et 5 avril ou
20 et 21 novembre 2012
Contact :
audrey.delater-guellec@ena.fr
01 44 41 85 68
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

La négociation constitue un axe stratégique de la compétence managériale. La réussite d'une action, d'un accord ou d'un projet dépend souvent d'interactions qui intègrent des processus de négociation décisifs. Négocier avec efficacité constitue ainsi un atout majeur pour réussir face à un client, un fournisseur, un partenaire ou un collaborateur et s'impose de fait comme un axe stratégique de la compétence managériale. En cela la négociation est toujours un moment délicat pour les parties prenantes. Cette situation de communication complexe mêle et requiert savoir, savoir-faire et savoir-être incluant notamment : contrôle de soi, disponibilité, écoute, capacités argumentaires, stratégies, sens tactique et créativité. Quelles sont aujourd'hui les clés d'une négociation réussie ?
Cette formation vous propose, à travers des apports théoriques, des exercices de simulation et des témoignages de négociateurs confirmés, de gagner en expérience sur les techniques de négociation qui vous conduiront à obtenir les meilleurs accords possibles et à construire des relations durables avec vos partenaires.

OBJECTIFS
› S'approprier les techniques et comprendre le processus de négociation (de la préparation à la conclusion de l'accord).
› Etre en mesure d'adopter un style de négociation performant.
› Maîtriser les processus de confrontation et la gestion des conflits.

N3

1 j Media-training

1 jour
Date : 24 mai 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Participer à une émission télévisée ou être interviewé face à des caméras nécessite une solide préparation. Contenu et forme vont de pair. Face au public, l'intervenant, peut mettre en jeu la crédibilité et la qualité de l'institution qu'il représente. Le fait d'être en situation inhabituelle peut remettre en question la sécurité du comportement. Cette formation permet d'acquérir la maîtrise des situations « surexposées ».
L'approche de la journée vise à mieux connaître les règles et anticiper les pièges des interviews et à donner du poids à son discours.

OBJECTIFS
› Prendre conscience de son image télévisuelle.
› Connaître l'effet de sa parole sur un auditoire.
› Gérer et mobiliser le stress lié à la situation.
› Argumenter en fonction de la cible recherchée.
› Acquérir des techniques d'expression.

N4

2 j Stratégie de communication de crise

2 jours
Dates (2 sessions proposées) :
5 et 6 juin 2012 ou
13 et 14 novembre 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

Risques et aléas font désormais partie des données fondamentales de la gestion institutionnelle. De plus en plus médiatisées, les crises, qu'elles soient sociales ou environnementales, exposent d'autant plus les institutions et les entreprises et mettent en danger leurs capacités d'action et leur fonctionnement interne.
A travers une présentation de scénarios de crise, de mise en situation personnalisées, la formation permettra de renforcer les dispositifs de chacun et de s'armer de techniques de communication pour affronter des situations difficiles.
Les deux journées proposent un moment de réflexion et d'apprentissage sur la communication en temps de crises, ses enjeux, et les méthodes pour minimiser leurs conséquences en terme d'image.

OBJECTIFS
› Connaître les méthodes et concepts de la communication de crise.
› Acquérir une capacité à développer une stratégie de communication en temps de crise.
› Apprendre à faire face à l'opinion et aux médias.

N5

2 j Stratégie et plan de communication externe

2 jours
Dates (2 sessions proposées) :
19 et 20 juin 2012 ou
29 et 30 novembre 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

Outils de construction de la notoriété de l'entreprise ou de l'administration, la stratégie et le plan de communication donnent sens et cohérence à la multiplicité des actions de communication : relations publiques, relations médias, publications externes et internes, site Internet... mais également aux relations mises en place entre la multitude d'acteurs concernés et notamment les parties prenantes.
Réussir sa communication dépend de la manière dont sont définis sa stratégie et son plan de communication, l'approche de ses cibles et la sélection des informations transmises.
La formation propose d'analyser les stratégies et les plans de communication réussis au sein d'organisation publique et privé pour mieux cerner les bonnes pratiques de mise en œuvre.

OBJECTIFS
› Élaborer une stratégie de communication globale.
› Encadrer le pilotage de la communication de son organisation.
› Intégrer ses parties prenantes dans sa stratégie de communication.

N6

CFPJ

2 j Lobbying et communication d'influence

2 jours
Dates : 28 et 29 juin 2012
Contact :
cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

Dans un monde où l'information, le réseau de relations personnelles et professionnels, les médias sont source de pouvoir, les managers d'aujourd'hui ont de plus en plus à prendre en compte la dimension de la communication au cœur de leur leadership.
Nouer des alliances, déterminer des cibles et des argumentaires sont des stratégies.
La formation vise de ce fait à permettre aux cadres dirigeants de maîtriser la dimension politique de leur communication pour mieux convaincre.
A partir d'exemples vidéos et de mises en situation, la formation visera à mieux mesurer les enjeux d'une communication d'influence, à la mettre en place et à la développer.

OBJECTIFS
› Cadrer et recadrer les échanges.
› déjouer les manipulations et revenir sur son terrain.
› Développer un sens de la répartie adapté et efficace.
› Placer ses arguments.

N7

La négociation : regards croisés public / privé

Petit-déjeuner
Date : 5 juillet 2012
Contact :
audrey.delater-guellec@ena.fr
01 44 41 85 68
Tarif : 50 €

La réussite d'une action, d'un accord ou d'un projet dépend souvent d'interactions qui intègrent des processus de négociation décisifs. Négocier avec efficacité constitue ainsi un atout majeur pour réussir face à un client, un fournisseur, un partenaire ou un collaborateur et s'impose de fait comme un axe stratégique de la compétence managériale. En cela la négociation est essentielle pour les parties prenantes.
Quelles sont aujourd'hui les clés d'une négociation réussie ? Négocie-t-on de la même façon si l'on est un acteur public ou privé ? Et comment négocie-t-on entre acteurs privés et publics ?
Cet échange vous permettra de mieux appréhender les différentes techniques de négociation au travers de témoignages d'acteurs-clés du secteur public et privé.

OBJECTIFS
› Enjeux, contraintes et atouts de la négociation dans les deux secteurs.
› Illustration des techniques de négociation.

N8

CFPJ

Réseaux sociaux et stratégie de communication

Petit-déjeuner
Date : 4 octobre 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarif : 50 €

L'époque du web où il suffisait d'avoir son site institutionnel est révolue. Désormais pour se faire connaître il faut occuper la toile, aller au-devant des internautes, là où ils se trouvent et là où ils vont. Médias sociaux, sites de partage de contenus, social shopping, géo-localisation, émergence des services mobiles... Autant de phénomènes, d'usages et d'outils innovants qui imposent une nouvelle stratégie de communication pour manager sa visibilité sur le web (« corporate branding » ou « personal branding »).

OBJECTIFS
› Intégrer les réseaux sociaux dans sa stratégie de présence sur la toile et prendre conscience des enjeux.
› Acquérir des méthodes et techniques pour développer l'image de marque de son organisation et sa marque personnelle en ligne.
› Identifier les réseaux sociaux influents et les actions spécifiques à mener (Facebook, Twitter, Dailymotion, Flickr...).
› Se bâtir un plan d'action personnel au regard de son contexte professionnel.

N9

Développer son potentiel **stratégie et performance**

S1	Bâtir son projet de service (2 sessions proposées)	*9 juillet ou 27 septembre*	*Page 24*
S2	Le pilotage stratégique : enjeux et outils	*20 septembre*	*Page 24*
S3	Performance et innovation	*27 septembre*	*Page 24*
S4	Évaluation des politiques publiques : outils et mesure	*11 et 12 décembre*	*Page 25*

1j Bâtir son projet de service

1 jour
Dates (2 sessions proposées) :
9 juillet ou 27 septembre 2012
Contact : cecile.parisy@ena.fr
01 44 41 85 12
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Dans le contexte actuel évolutif, au cœur des réformes de la fonction publique, les agents ont besoin de stabilité pour se mobiliser, donner du sens à leurs actions, rester motivés et bien cerner les finalités de leur mission.
Tous les managers, quel que soit leur positionnement, participent à la réalisation de la stratégie et de la performance d'une entité. Dès lors, il est indispensable qu'une déclinaison opérationnelle de la stratégie soit assurée à tous les échelons de l'administration, de la direction générale au bureau. L'outil le plus efficace pour assurer cette déclinaison est le projet de service, qui permet – qui plus est – de créer une dynamique au sein d'une équipe.
Outil de pilotage stratégique, le projet de service fixe une ligne, un plan d'action, un cadre fédérateur. Il permet de poser les bases de façon collective de la finalité du service, de ses enjeux et ambitions pour l'avenir et de la marge de progrès à atteindre.
La formation s'attachera à définir ce qu'est un projet de service, à montrer les étapes pour le construire et le faire vivre au quotidien comme un levier de management opérationnel au service d'une stratégie globale.

OBJECTIFS
› Savoir analyser le mode d'organisation et de management d'un service pour en comprendre les enjeux stratégiques.
› Acquérir les méthodes et outils pour fixer, mettre en œuvre et évaluer des orientations stratégiques cohérentes.
› Mobiliser les agents autour d'un plan d'actions opérationnel.

S1

ESCP EUROPE

1j Le pilotage stratégique : enjeux et outils

1 jour
Date : 20 septembre 2012
Contact : mehdi.allal@ena.fr
01 44 41 85 16
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Tout cadre dirigeant, dont la responsabilité s'engage sur la définition d'objectifs stratégiques, doit avoir comme base de travail des outils et des méthodes d'anticipation et de valorisation des projets.
Il lui incombe pour ce faire de constituer un ou des outils de pilotage stratégiques permettant l'identification d'objectifs de performance clairs, utiles et acceptés par tous. Ceux-ci entraîneront la définition de ses indicateurs stratégiques, pilier de l'évaluation de la performance de ses équipes.
En définitive, il s'agit de donner un sens à l'action et d'assurer la meilleure adéquation possible entre : objectifs stratégiques, objectifs d'équipe et objectifs individuels.

OBJECTIFS
› Traduire une stratégie en objectifs de performance.
› Décliner les objectifs de performance en objectifs de service.
› Identifier et valoriser les acteurs.
› Mettre en place des indicateurs pertinents.
› Prévoir, anticiper, analyser et évaluer les résultats.

S2

ESCP EUROPE

Performance et innovation

Petit-déjeuner
Date : 27 septembre 2012
Contact : mehdi.allal@ena.fr
01 44 41 85 16
Tarif : 50 €

Au-delà des ressorts traditionnels de réussite durable que demeurent l'excellence opérationnelle et la qualité de relation avec l'usager ou le client, l'innovation constitue désormais le levier essentiel de performance de toute organisation pérenne. C'est en effet l'innovation permanente, tant dans les processus internes que vis-à-vis de l'extérieur, qui permet aux entreprises de conserver leur avantage compétitif sur leur marché et aux administrations d'accroître l'efficience du service rendu tout en poursuivant la modernisation de son image auprès du public.

Innover, c'est, dans tous les cas de figure, créer de la valeur (économique ou sociale) via l'élaboration et la mise en œuvre de produits, services ou processus de travail différents. En amont, l'esprit d'innovation se nourrit de veille et de créativité ; en aval, il exige – afin de se transformer en performance durable – une démarche rigoureuse de pilotage à la fois organisationnel et humain.

OBJECTIFS
› Comprendre la démarche d'innovation interne / externe : exemples publics et privés.
› Décrire les facteurs-clés de succès d'une innovation porteuse de performance.
› Définir les contours d'une culture managériale orientée-innovation.

S3

2j Évaluation des politiques publiques : outils et mesure

2 jours
Dates : 11 et 12 décembre 2012
Contact :
caroline.depremonville@ena.fr
01 44 41 85 52
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

L'évaluation d'une politique publique a pour objet de déterminer « si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus et d'atteindre les objectifs fixés » (décret du 22 janvier 1990). Née au début des années 1960 dans les pays anglo-saxons, cette pratique a pris toute son importance en France avec la mise en place de la LOLF et l'implantation d'une culture du résultat. L'évaluation des politiques publiques est ainsi devenue un élément incontournable de la réforme de l'État et un levier de la modernisation de l'action publique dont l'efficacité et la pertinence sont désormais mesurées, notamment au moyen d'indicateurs de performance. Quelles sont les méthodes et les outils utilisés pour évaluer une politique publique ? Quel est le coût d'une évaluation ? Que doit-on attendre d'une évaluation et comment le décideur public doit-il en analyser les résultats de façon à en tirer les « bonnes » conclusions ?

OBJECTIFS

› Appréhender les outils et méthodes de l'évaluation.
› Savoir analyser les résultats d'une évaluation pour améliorer une politique publique.

S4

Connaître son environnement

Actualité juridique et institutions françaises

A1	Le droit applicable au fait religieux	*12 janvier*	*Page 27*
A2	Travail gouvernemental et coordination interministérielle	*19 janvier*	*Page 27*
A3	La confection de la loi aujourd'hui en France	*24 et 25 janvier*	*Page 27*
A4	RGPP : premiers bilans	*26 janvier*	*Page 28*
A5	La question prioritaire de constitutionnalité	*7 février*	*Page 28*
A6	Justice et « procès équitable »	*6 mars*	*Page 29*
A7	Administrations françaises et Union européenne	*5 juin*	*Page 29*
A8	Les corps de contrôle de l'action administrative	*25 septembre*	*Page 29*
A9	Enjeux et perspectives des montages contractuels complexes	*20 et 21 octobre*	*Page 30*
A10	Les mutations contemporaines de l'organisation administrative française	*13 décembre*	*Page 30*

Le droit applicable au fait religieux

Demi-journée
Date : 12 janvier 2012
Contact :
caroline.depremonville@ena.fr
01 44 41 85 52
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

A l'exception du régime concordataire applicable en Alsace-Moselle, les cultes sont régis, en France, par trois textes principaux : la loi de 1901 sur les associations, la loi de séparation des Églises et de l'État de 1905 et la loi du 2 janvier 1907 concernant l'exercice public des cultes. Principe constitutionnel, la laïcité implique à la fois le principe de liberté de croyance et celui de neutralité de l'État, principes dont la conciliation peut se révéler délicate comme en témoignent l'interdiction faite aux agents publics de manifester leurs convictions religieuses dans l'exercice de leurs fonctions ou encore la législation relative à la laïcité à l'école. Neutralité de l'État ne signifie pas ignorance du fait religieux. Les principaux cultes ont des interlocuteurs officiels dans leurs relations avec l'État, ainsi de la Conférence des évêques de France pour l'Église catholique ou, plus récemment, du Conseil français du culte musulman. Le dialogue entre les pouvoirs publics et les principales religions s'avère nécessaire et a pour ambition, notamment, de permettre une clarification du droit applicable dans des domaines particulièrement complexes : financement des lieux de culte, statut des biens, statut des associations cultuelles, protection sociale des ministres du culte etc.

OBJECTIFS
› Définir le principe de laïcité et en identifier le régime, notamment dans la fonction publique.
› Comprendre la nature et les enjeux du dialogue entre l'État et les grandes religions.

A1

Travail gouvernemental et coordination interministérielle

Demi-journée
Date : 19 janvier 2012
Contact :
elizabeth.andreoletti-cheng@ena.fr
01 44 41 85 63
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

L'organisation du travail gouvernemental résulte d'une étroite collaboration entre le Président de la République qui préside le Conseil des ministres (art. 9 de la Constitution) le Premier ministre qui dirige l'action du gouvernement (art. 21 de la Constitution) et les ministres. Le Premier ministre dispose, en particulier, des services du Secrétariat général du gouvernement (SGG) et du Secrétariat général des affaires européennes (SGAE) qui sont des organes administratifs permanents. Ces derniers jouent un rôle déterminant dans toutes les étapes du travail gouvernemental : préparation du programme de travail, mise en œuvre des procédures d'arbitrage interministériel, conseil juridique etc. L'objectif de cette formation est de comprendre de façon très concrète comment s'organise le travail gouvernemental, quelles sont ses contraintes, quels sont les moyens financiers et humains autour desquels il s'articule.

OBJECTIFS
› Connaître les acteurs engagés dans la coordination interministérielle.
› Comprendre l'organisation du travail gouvernemental.

A2

2 j La confection de la loi aujourd'hui en france

2 jours
Dates : 24 et 25 janvier 2012
Contact :
caroline.depremonville@ena.fr
01 44 41 85 52
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

La question de la confection de la loi renvoie tout d'abord au processus législatif en tant que tel qui associe, de son origine à son aboutissement, une pluralité d'acteurs dont il convient d'identifier les rôles respectifs (Gouvernement, Conseil d'État, Parlement, Conseil constitutionnel, mais aussi rôle des groupes de pression, de l'opinion publique, des lobbies). Elle renvoie également aux règles procédurales qui président à l'adoption de la loi et qui vont refléter la place du texte dans la hiérarchie des normes (loi de révision constitutionnelle, loi organique, loi de finances...). Mais la question de la confection de la loi peut également être abordée sous un angle qualitatif. Face à l'inflation législative, à des textes de lois de plus en plus longs, obscurs ou insuffisamment rigoureux, l'enjeu décisif de la confection de la loi tient avant tout à la question de la qualité des textes adoptés, condition nécessaire du respect du principe de sécurité juridique.

OBJECTIFS
› Identifier les différentes étapes de la confection de la loi de son élaboration à sa promulgation.
› Comprendre et évaluer le rôle des différents acteurs de la confection de la loi.
› Estimer les actions entreprises en vue de l'amélioration de la qualité de la loi.

A3

RGPP : premiers bilans

Demi-journée
Date : 26 janvier 2012
Contact :
elizabeth.andreoletti-cheng@ena.fr
01 44 41 85 63
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Profitant de la dynamique créée par la LOLF, la Révision générale des politiques publiques (RGPP) lancée en juillet 2007 a pour objectifs principaux le recentrage de l'État sur ses missions prioritaires et la simplification de ses structures, la maîtrise de la dépense publique et l'amélioration du service rendu au public. A l'issue du cycle d'audit qui a caractérisé la première phase du processus de RGPP, 374 mesures ont été adoptées qui font l'objet d'une mise en œuvre progressive par les ministères. De la réforme de la carte judiciaire à la réforme des services déconcentrés ou encore à celle des universités, les mesures arrêtées ont, d'ores et déjà, débouché sur d'importantes restructurations. Au delà, ces réformes traduisent la volonté d'implanter une culture du résultat qui implique une modernisation de la gestion des institutions tant en termes financiers qu'humains. Quel premier bilan peut-on tirer des réformes mises en œuvre ? Quelles conséquences pour la fonction publique ? Quel est l'impact des mesures adoptées pour les collectivités territoriales ? Cette séquence de formation a pour objectif de revenir sur les enjeux de la RGPP ainsi que la méthode retenue pour lancer le processus de réforme de façon à établir les premiers bilans des mesures adoptées.

OBJECTIFS
› Comprendre l'origine, les objectifs, la méthode et les étapes de la RGPP.
› Identifier les principales mesures adoptées.
› Établir les premiers bilans du processus de réforme.

A4

1 j La question prioritaire de constitutionnalité

1 jour
Date : 7 février 2012
Contact :
caroline.depremonville@ena.fr
01 44 41 85 52
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Instauré par la loi constitutionnelle du 23 juillet 2008 et précisé par la loi organique du 10 décembre 2009, le mécanisme de la question prioritaire de constitutionnalité autorise, pour la première fois, un contrôle par voie d'exception de la constitutionnalité des lois. Ainsi, selon les dispositions de l'article 61-1 de la Constitution : « Lorsque, à l'occasion d'une instance en cours devant une juridiction, il est soutenu qu'une disposition législative porte atteinte aux droits et libertés que la Constitution garantit, le Conseil constitutionnel peut être saisi de cette question sur renvoi du Conseil d'État ou de la Cour de cassation qui se prononce dans un délai déterminé ». Enserré dans des règles procédurales strictes, ce mécanisme complète l'État de droit, à la fois parce qu'il protège mieux le justiciable et parce qu'il permet de purger l'ordre juridique de ses dispositions inconstitutionnelles. Depuis l'entrée en vigueur de la réforme au mois de mai 2010, le Conseil constitutionnel a statué à plus de 130 reprises sur des questions prioritaires de constitutionnalité. Quelles conclusions tirer de l'apparent engouement du justiciable pour ce nouveau mécanisme ? A-t-il permis de renforcer le dialogue des juges ? Quel premier bilan peut-on tirer de la réforme ?

OBJECTIFS
› Identifier les spécificités de la question prioritaire de constitutionnalité par rapport aux autres modalités possibles du contrôle de constitutionnalité des lois.
› Connaître la procédure applicable à la question prioritaire de constitutionnalité.
› Établir un bilan de la jurisprudence du Conseil constitutionnel depuis l'entrée en vigueur de la réforme.

A5

1j Justice et procès équitable

1 jour
Date : 6 mars 2012
Contact :
caroline.depremonville@ena.fr
01 44 41 85 52
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Selon les stipulations de l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme, le justiciable a le droit à un tribunal indépendant et impartial, à une audience publique et équitable (respect du principe du contradictoire, droits de la défense) ainsi qu'à un jugement rendu dans un délai raisonnable. De façon à accroître la confiance des citoyens dans le système judiciaire, mais aussi à la suite de certaines condamnations par la Cour européenne des droits de l'homme ou de façon à anticiper ces dernières, les pouvoirs publics ont été amenés à modifier plusieurs aspects de l'organisation et du fonctionnement de la justice. Que ce soit dans l'ordre judiciaire ou dans l'ordre administratif d'importantes réformes ont été entreprises ou sont actuellement débattues de façon à accroître les garanties du justiciable au regard des exigences du procès équitable. Certaines sont propres à l'ordre considéré (ainsi du dualisme fonctionnel du Conseil d'État ou encore de la transformation du commissaire du gouvernement en rapporteur public pour l'ordre juridictionnel administratif, ou de l'épineuse question du statut du parquet pour l'ordre judiciaire). Toutefois, au delà des différences propres à chacun des ordres juridictionnels, on constate des préoccupations similaires : débat sur la collégialité ou le juge unique, amélioration de la célérité des procédures, institution de procédures d'urgence, souci d'une bonne exécution des décisions de justice.

OBJECTIFS
› Connaître l'organisation de la justice en France et ses spécificités.
› Définir le procès équitable au regard du droit interne et du droit international.
› Évaluer les réformes de la justice à la lumière des exigences du procès équitable.

A6

Administrations françaises et Union européenne

Demi-journée
Date : 5 juin 2012
Contact : anne-laure.blanc@ena.fr
03 88 81 45 50
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Les administrations françaises participent très directement à l'élaboration des politiques européennes au travers, notamment, des groupes de travail au Conseil de l'Union européenne. Les directions centrales des ministères ainsi que les services de l'État en région sont directement en charge de l'application de ces politiques. Il est important pour les fonctionnaires nationaux de comprendre comment la préparation des positions françaises est coordonnée par le SGAE (Secrétariat général des Affaires européennes) et comment sont définis les mandats de négociation des conseillers de la Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne. Il est également important de savoir comment l'action administrative est structurée pour appliquer les dispositifs réglementaires et financiers de l'Union européenne.

OBJECTIFS
› Percevoir les enjeux de la présence française auprès des Institutions européennes.
› Identifier les acteurs et les procédures qui participent à la préparation et à la mise en œuvre des positions françaises.

A7

Les corps de contrôle de l'action administrative

Demi-journée
Date : 25 septembre 2012
Contact :
elizabeth.andreoletti-cheng@ena.fr
01 44 41 85 63
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

L'existence d'un contrôle de l'action administrative est consubstantielle à l'État de droit. Parmi les différents types de contrôle de l'action administrative (contrôle de légalité, hiérarchique, budgétaire...) cette formation d'une demi-journée se propose de mettre principalement l'accent sur le contrôle juridictionnel et sur le contrôle financier. Il s'agira de présenter l'organisation et les missions des juridictions administratives et financières et la façon dont s'exerce leurs contrôles et selon quelles modalités.

OBJECTIF
› Comprendre le rôle des organes de contrôle de l'action administrative et la nature des contrôles qu'elles exercent.

A8

2 j Enjeux et perspectives des montages contractuels complexes

2 jours
Dates : 20 et 21 octobre 2012
Contact :
caroline.depremonville@ena.fr
01 44 41 85 52
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

La multiplication des formes d'association public/privé (contrat de partenariat, BEA, BOT, DSP…) offre aux personnes publiques une large gamme d'instruments en vue de la réalisation de leurs missions. Les difficultés que présentent certains projets ainsi que la pluralité des intervenants (dont en particulier les établissements de crédit) impliquent, en outre, la mise en place de schémas contractuels complexes, nécessitant le recours à une ingénierie juridique et financière élaborée. Il appartient aux décideurs publics de connaître et maîtriser ces instruments pour déterminer la formule la mieux adaptée à leurs besoins et en optimiser les avantages.

OBJECTIFS
› Identifier les intérêts et les contraintes respectifs des différents montages contractuels.
› Évaluer le montage contractuel le mieux adapté à son projet.
› Élaborer un montage contractuel complexe.
› Adapter le montage financier à son projet.

A9

1 j Les mutations contemporaines de l'organisation administrative en france

1 jour
Date : 13 décembre 2012
Contact :
elizabeth.andreoletti-cheng@ena.fr
01 44 41 85 63
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

L'organisation administrative de l'État, tant au niveau national que territorial, a connu ces dernières années de profondes mutations dans le cadre d'un processus de réforme de grande ampleur qui n'est pas encore arrivé à son terme (Révision générale des politiques publiques). Ce souci de rationalisation et de modernisation vise, tout d'abord, les structures administratives : administrations centrales, administrations déconcentrées (REATE), réformes de la décentralisation. En parallèle, les efforts se portent aussi sur les modes d'administration eux mêmes qui sont repensés de façon à accroître à la fois l'efficacité, la transparence et la simplicité des procédures : amélioration du service rendu à l'usager, « guichet unique », utilisation des technologies de communication et d'information, dématérialisation etc.

OBJECTIFS
› Établir un panorama des mutations de l'organisation administrative.
› Comprendre et évaluer le sens et la portée des réformes engagées et en cours.

A10

Connaître son environnement

Débats de société et politiques publiques

D1	Les politiques antidiscriminatoires	*17 janvier*	*Page 32*
D2	Les nouvelles pratiques de concertation : pour mieux décider ?	*14 et 15 février*	*Page 32*
D3	Nouveaux usages du numérique : quelle gouvernance et quels enjeux ?	*23 mars*	*Page 32*
D4	Les enjeux de la politique culturelle	*5 avril*	*Page 33*
D5	Dépendance et cinquième risque	*12 avril*	*Page 33*
D6	La responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises	*10 mai*	*Page 34*
D7	Retraites : une réforme inéluctable ?	*24 mai*	*Page 34*
D8	L'avenir de la jeunesse TT	*18 octobre*	*Page 37*
D9	La personnalisation des services publics : comment faire du sur-mesure de masse ?	*15 novembre*	*Page 35*
D10	Les grandes évolutions de la santé	6 décembre	*Page 35*

1 j Politiques anti-discriminatoires

1 jour
Date : 17 janvier 2012
Contact : mehdi.allal@ena.fr
01 44 41 85 16
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Les politiques anti-discriminatoires ont pour objet de lutter contre les discriminations quel que soit le critère stigmatisant (handicap, sexe, origine sociale, « ethnique » ou territoriale...). Mises en œuvre aussi bien par les administrations de l'État, que par les collectivités territoriales, le secteur privé, notamment par l'intermédiaire des organisations syndicales, s'est progressivement approprié le concept pour le traduire dans les méthodes de recrutement et de management dans l'entreprise.
La mise en place du Défenseur des droits aura-t-elle pour effet de ralentir ces changements en cours ou entraînera-t-elle au contraire une accélération des procédures, notamment judiciaires ? Quel est le rôle des associations, nombreuses à agir dans ce domaine ? Quelles méthodes pour agir concrètement dans la lutte contre les discriminations au quotidien (testing, parrainage...) ?
En partenariat avec l'Observatoire des discriminations de l'université Paris 1, cette formation aura pour objet de dresser un inventaire exhaustif des dispositifs existants dans le domaine de la lutte contres les discriminations, ainsi que de jeter des passerelles entre le secteur public et le marché du travail.

OBJECTIFS

› Dresser le panorama des dispositifs publics et privés de lutte contre les discriminations.
› Proposer de nouvelles solutions pour lutter contre les discriminations.
› Échanger les bonnes pratiques entre les différents acteurs.

D1

2 j Les nouvelles pratiques de concertation : pour mieux decider ?

2 jours
Dates : 14 et 15 février 2012
Contact : mehdi.allal@ena.fr
01 44 41 85 16
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

Vingt ans après la circulaire Bianco, quinze ans après la création de la première Commission nationale du débat public, dix ans après la promulgation de la loi Vaillant de « démocratie de proximité », la pratique de la concertation n'a jamais été aussi développée dans les collectivités territoriales et les administrations françaises.
Pourtant, les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des espérances. Le plus souvent parce que la mise en œuvre du processus de concertation ou de démocratie participative n'est pas étayée ni sécurisée par le déploiement de méthodologies sûres et efficaces.
Comment concevoir et organiser un processus de concertation utile ? Comment un processus de concertation permet-il de prendre de meilleurs décisions ? Quelles méthodes et techniques mobiliser pour animer un dialogue public efficace et qui permette d'éclairer vraiment les décisions ?
L'ENA propose une formation animée par *Res Publica*, cabinet de conseil spécialisé en stratégie et ingénierie de la concertation. Organisée sur deux journées, cette formation vise à atteindre deux objectifs pédagogiques :

OBJECTIFS

› Acquérir une connaissance générale de la concertation et de ses fondamentaux : histoire, fonction, objectifs, acteurs et dimension réglementaire.
› Acquérir une connaissance pratique des processus de concertation : analyse préalable et modalités de mise en œuvre, construction d'un processus, connaissance et capacité à choisir les outils en fonction des situations et des objectifs, suivi et évaluation des processus.

D2

1 j Les nouveaux usages du numérique : quelle gouvernance et quels enjeux ?

1 jour
Date : 23 mars 2012
Contact : medhi.allal@ena.fr
01 44 41 85 16
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Aujourd'hui, la quasi totalité des entreprises et des administrations sont dépendantes de leur système d'information. La sécurisation des réseaux de communication interne est devenue un enjeux majeur de la gestion des organisations, aux côtés de l'actualisation des matériels et des logiciels. Comment dès lors anticiper les progrès à venir dans l'utilisation des systèmes d'information, plutôt que de les subir ? Et comment accompagner par des outils performants les évolutions sociétales liées à l'utilisation des nouvelles technologies ?
La formation propose d'acquérir les outils techniques et la connaissance des enjeux nécessaires pour assurer une maîtrise efficace des systèmes d'information.

OBJECTIFS

› Connaître les enjeux sociétaux liés aux progrès du numérique.
› Savoir mettre en place et gérer des outils numériques performants.

D3

1j Les enjeux de la politique culturelle

1 jour
Date : 5 avril 2012
Contact : mehdi.allal@ena.fr
01 44 41 85 16
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Quels que soient le ou les scénarios d'avenir, les politiques culturelles auront à faire face aux défis de la mondialisation, de la révolution numérique, des mutations des rapports entre individus et sociétés. Ces défis concernent le Ministère de la Culture et de la Communication, mais également ses services déconcentrés et les établissements publics qu'il a sous sa tutelle, les collectivités territoriales, les entreprises culturelles, les professions, etc.
Transversaux aux politiques de la culture et de la communication, ces défis appellent des déclinaisons sectorielles dans le domaine de la création, des patrimoines, des industriels culturelles et des médias, du cinéma. Ces défis requièrent en particulier une mise en débat, une capacité de choix et de mobilisation de moyens pour les relever, autrement dit des stratégies.
Cette journée de formation propose à la fois d'analyser les enjeux des politiques culturelles et les stratégies qu'il convient de mettre en œuvre à l'avenir.

OBJECTIFS
› Identifier les enjeux des politiques culturelles en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre de stratégies de la part notamment du Ministère de la culture et de la communication.
› Analyser secteur par secteur les différentes parties prenantes et leurs stratégies respectives.
› Comparer les différentes politiques culturelle au sein des États de l'Union européenne.

D4

Dépendance et cinquième risque

Petit-déjeuner
Date : 12 avril 2012
Contact : mehdi.allal@ena.fr
01 44 41 85 16
Tarif : 50 €

Le 12 juillet 2010, le président de la République a annoncé que la dépendance des personnes âgées serait un des derniers grands chantiers de son quinquennat. Actuellement, le financement de la dépendance des personnes âgées représente environ 22 milliards d'euros, tandis que le nombre des bénéficiaires de l'APA s'élève à 1,1 million et devrait augmenter avec la progression de 25 % du nombre de personnes âgées dépendantes de plus de 75 ans d'ici 2025.
La question du financement de ce « cinquième » risque de la protection sociale se pose donc avec acuité, compte tenu de l'engorgement des places en établissement et la nécessité de développer les dispositifs de prise en charge à domicile des personnes dépendantes... Quelle répartition Etat-assurance maladie / Département ? Quelle répartition public-privé ? Comment mobiliser l'épargne des personnes âgées ? Quelle place pour l'assurance dans l'amélioration de la régulation du secteur ?
L'ENA vous propose, lors d'un petit-déjeuner de réflexion, de revenir sur les grandes thématiques liées à la dépendance, mais également sur les réformes concrètes actuellement mises en œuvre par les gouvernements, en France et à l'étranger.

OBJECTIFS
› Connaître les principales évolutions démographiques françaises et étrangères.
› Identifier les grands enjeux des réformes en cours.

D5

La responsabilite sociale et environnementale (RSE) des entreprises

Demi-journée
Date : 10 mai 2012
Contact : mehdi.allal@ena.fr
01 44 41 85 16
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

La responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises implique pour celles-ci de prendre en compte les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités. Selon le Ministère en charge du développement durable, elle est « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable ».
Basé sur une démarche volontaire, ce concept connaît un essor important depuis les années 2000 et apparaît également comme un moyen d'améliorer potentiellement la performance des entreprises. Dès lors, la RSE est une occasion pour l'entité de définir une nouvelle stratégie et d'interagir efficacement avec les parties prenantes. La RSE a donc des effets au regard de l'organisation interne de l'entreprise, des relations sociales et des relations avec les partenaires. Les résultats positifs pour l'entreprise peuvent être une meilleure efficacité, une meilleure réponse aux attentes du public ciblé ou encore le développement de nouvelles activités.
Mais au lendemain de la crise économique dont les entreprises ressortent affaiblies, la RSE peut-elle être un véritable moyen pour relancer une économie tout en répondant aux demandes de la société civile ? En quoi la RSE peut-elle réellement constituer un levier de progrès social, économique et environnemental ? Quels outils et méthodes sont à privilégier ? Enfin, comment les administrations pourraient-elle s'inspirer de la RSE à terme ?

OBJECTIFS
› Connaître les grands enjeux sociétaux liés à la RSE.
› Appréhender les différents moyens de mise en œuvre de la RSE ; leurs effets.

D6

Retraites : une réforme inéluctable ?

Petit-déjeuner
Date : 24 mai 2012
Contact : mehdi.allal@ena.fr
01 44 41 85 16
Tarif : 50 €

Depuis vingt ans, partout en Europe, se succèdent des réformes des retraites. En France, depuis 1993, ces réformes suscitent inquiétude et résignation, notamment de la part des organisations syndicales. Avec l'augmentation du nombre d'années de cotisation nécessaires pour acquérir le droit à une pension complète, notre pays suit pourtant des évolutions communes aux différents pays de l'espace communautaire.
Le choix d'un nouveau modèle de retraite relève en fait du champ de la décision politique et implique des arbitrages importants en matière de redistribution entre les générations, entre les hommes et les femmes, entre les groupes sociaux. Face au vieillissement croissant de la population et au nécessaire relèvement du taux d'activité des seniors, le détour par un système de capitalisation est-il inéluctable ?

OBJECTIFS
› Analyser les réformes menées au sein de l'Union européenne en vue de fournir des pistes et des leçons pour les réformes françaises.
› Dresser un état des lieux du système actuel de répartition et ses implications en matière d'équité intergénérationnelle.
› Appréhender les implications du développement des assurances vieillesse.

D7

L'avenir de la jeunesse

Tea-Time
Date : 18 octobre 2012
Contact : mehdi.allal@ena.fr
01 44 41 85 16
Tarif : 50 €

Le risque de déclassement touche plus particulièrement les jeunes. Ces derniers rencontrent des difficultés de tous ordres, notamment en matière d'emploi : montée des cultures adolescentes, exposition à de nouveaux risques, individualisation des rapports, discriminations et nouvelles formes d'exclusion... A travers une approche comparative, la question de la prise en charge des jeunes se pose avec acuité, alors que la crise de l'autorité parentale impose à l'État de s'investir davantage.
La France a privilégié jusqu'à présent la solidarité familiale avant 25 ans, même si des mesures récentes (RSA) annoncent une légère inflexion. Quel bilan peut-on tirer des politiques publiques d'insertion et de formation ? Quel système éducatif et quel marché de l'emploi existent-t-ils pour les jeunes non qualifiés ? Que signifie désormais être un « jeune » dans une société vieillissante ? Quelles sont les implications du principe d'équité intergénérationnelle ?
L'ENA vous propose de réfléchir de manière conviviale et de manière interactive aux questions qui se poseront à l'avenir pour notre jeunesse et qui ne manqueront pas de faire l'objet des prochains enjeux électoraux en 2012.

OBJECTIFS
› Dresser le bilan des politiques publiques en faveur de la jeunesse.
› Découvrir de nouvelles solutions pour la participation des jeunes au débat public.
› Apprendre à intégrer les jeunes dans les réformes administratives.

D8

La personnalisation des services publics : comment faire du sur mesure de masse ?

Demi-journée
Date : 15 novembre 2012
Contact : mehdi.allal@ena.fr
01 44 41 85 16
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Depuis plus d'un demi-siècle la demande de services publics a été sans cesse croissante. Pour répondre à ce besoin social, les acteurs publics n'ont eu d'autres solutions que de massifier la production et la délivrance des services publics.
Toutefois, aujourd'hui la demande et les besoins ne sont plus exprimés par un corps social uniforme que l'on pourrait satisfaire dans son ensemble, mais par des individus qui veulent être reconnus avec leurs spécificités et leurs besoins personnels.
Comment dès lors personnaliser les services publics délivrés, tout en respectant le principe d'égal aux services publics ?
Autrement dit, comment faire du sur-mesure de masse ?

OBJECTIFS
› Repérer les situations où le mode de management par projets s'impose.
› Construire et mettre en œuvre un plan d'action en mode projet.
› S'initier aux méthodes et aux principaux outils de la démarche projet.

D9

1 j Les grandes évolutions de la santé

1 jour
Date : 6 décembre 2012
Contact : mehdi.allal@ena.fr
01 44 41 85 16
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Depuis 15 ans, le secteur de la santé a profondément évolué : tarification à l'activité, regroupement d'établissements, réformes de l'assurance maladie... Les transformations qui se profilent dans le domaine de la santé accentueront ces évolutions.
L'augmentation de la demande de soins liée au vieillissement de la population, combinée aux contraintes liées à la démographie médicale, rendent nécessaire un décloisonnement de l'offre de soins entre la médecine de ville, l'hôpital et les soins de suite.
Les progrès dans le domaine des sciences du vivant combinés à ceux des technologies numériques conduisent à passer d'une médecine curative de masse à une médecine préventive personnalisée.
La mondialisation des échanges, mais également l'accroissement des inégalités sociales font (ré)apparaître des pathologies oubliées ou jusqu'ici méconnues.
Dans ces conditions, les politiques de santé devront nécessairement s'adapter pour continuer à garantir un égal accès à des soins de qualité pour tous dans un environnement budgétaire contraint.

OBJECTIFS
› Présenter les évolutions culturelles, sociales et technologiques ayant des répercussions sur le champ de la santé.
› Identifier les transformations en cours et à venir dans le domaine de la santé.
› Anticiper les évolutions des politiques de santé pour faire face à ces nouveaux défis.

D10

Connaître son environnement

Economie mondiale, régulation financière et finances publiques

R1	Ralentissement économique ou reprise ?	*16 février*	*Page 37*
R2	L'impact de la crise sur les finances publiques	*20 mars*	*Page 37*
R3	L'évolution des contrôles : du contrôle budgétaire et comptable au contrôle interne	*24 avril*	*Page 37*
R4	Le pilotage global et stratégique des finances publiques	*29 mai*	*Page 38*
R5	La nouvelle gouvernance économique mondiale	*15 juin*	*Page 38*
R6	Quelle réforme fiscale pour demain ?	*11 septembre*	*Page 38*
R7	L'intelligence économique	*6 novembre*	*Page 39*
R8	La crise économique mondiale : causes, mécanismes et enjeux	*18 et 19 décembre*	*Page 39*

Ralentissement économique ou reprise ?

Petit-déjeuner
Date : 16 février 2012
Contact : jean-marie.laurent@ena.fr
01 44 41 85 75
Tarif : 50 €

Les fluctuations des indicateurs économiques permettent souvent différentes interprétations. Ainsi elles peuvent résulter d'événements relevant du contexte économique international, national ou politique.

Les choix politiques sont susceptibles de venir interférer sur la réalité d'une évolution économique naturelle en fonction des priorités choisies. On peut ainsi légitimement s'interroger sur l'évaluation positive ou non de certains facteurs économiques traditionnels : un ralentissement d'activités qui aurait pour corollaire une réduction drastique de la dette susceptible de peser sur les générations à venir peut ainsi dégager une capacité de financement future plus apte à répondre à l'émergence des besoins nouveaux. Le facteur déterminant pour répondre à la question posée est le temps sur lequel s'étend le phénomène à apprécier.

OBJECTIF
› Apprendre à intégrer le temps dans l'appréciation de la situation économique.

R1

L'impact de la crise sur les finances publiques

Demi-journée
Date : 20 mars 2012
Contact : jean-marie.laurent@ena.fr
01 44 41 85 75
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

La crise économique mondiale est d'une ampleur et d'une profondeur sans précédent tant par ses origines que par son impact. En effet, la crise, à l'origine financière, s'est propagée à l'économie réelle et s'est notamment caractérisée par une perte de confiance de la part des acteurs économiques. L'intervention des pouvoirs publics est dès lors devenue indispensable. Des mesures exceptionnelles ont été mises en place : sauvetage des banques, plans de relance, coordination européenne et internationale des politiques économiques...
Les dépenses publiques ont alors progressé et l'endettement a explosé. La crise a ainsi bouleversé l'approche des finances publiques tant dans leur mode de gestion que dans leur pilotage.
L'objectif de cette formation est de comprendre comment après une période de politique budgétaire expansionniste qui a créé des situations d'insoutenabilité budgétaire et d'explosion de l'endettement, les États réussiront à endiguer les effets de la crise sur les finances publiques.

OBJECTIFS
› Établir un état des lieux des finances publiques aujourd'hui.
› Comprendre l'opportunité de la réforme des finances publiques en temps de crise.
› Identifier les instruments de régulation à la disposition des États.

R2

1 j L'évolution des contrôles : du contrôle budgétaire et comptable au contrôle interne

1 jour
Date : 24 avril 2012
Contact : jean-marie.laurent@ena.fr
01 44 41 85 75
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

L'évolution de la gestion publique et des techniques de contrôle ont amené l'État à repenser, à la fois, les finalités et les méthodes de contrôle des finances publiques. Le contrôle mettait jusqu'à présent l'accent sur la régularité et la bonne affectation prévue dans le cadre d'une obligation de moyens. Désormais, l'objectif de résultat associé à chaque dépense contraint le manager public à maîtriser à la fois la chaîne des dépenses et la chaîne de création de valeur. Dans ce cadre, les administrations sont conduites à s'approprier une large part des processus de contrôle budgétaire et comptable, dans une logique de contrôle interne, afin de s'assurer, par elles-mêmes, de leur optimisation et de leur performance.

OBJECTIFS
› Appréhender le processus budgétaire et comptable.
› Maîtriser le pilotage de la performance.

R3

1j Le pilotage global et stratégique des finances publiques

1 jour
Date : 29 mai 2012
Contact : jean-marie.laurent@ena.fr
01 44 41 85 75
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

La réduction du coût de fonctionnement de l'État est une condition sine qua non de l'avenir économique du pays dans son positionnement international. Cette exigence place l'État dans l'obligation de mettre en place de véritables stratégies pour rendre le meilleur service public au meilleur coût. Cette session s'adresse aux hauts responsables publics ayant une prise directe sur l'adéquation des moyens aux objectifs stratégiques et politiques de l'État. Elle est destinée, au travers de références communes et d'échanges d'expériences, à permettre aux dirigeants de mieux replacer l'action de leurs services au service de l'État dans une meilleure utilisation des finances publiques.

OBJECTIFS
› Savoir évaluer les coûts d'un service public dans un contexte de restriction budgétaire.
› Identifier les outils de pilotage des finances publiques.

R4

1j La nouvelle gouvernance économique mondiale

1 jour
Date : 15 juin 2012
Contact : jean-marie.laurent@ena.fr
01 44 41 85 75
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Avec la crise financière d'octobre 2008, le paysage économique mondial a changé. Les pays émergents pèsent de plus en plus dans cette économie mondialisée. Il était donc essentiel de passer du G8 au G20 comme cela a été fait lors du sommet de Pittsburgh le 25 septembre 2009. Le G20 vise à favoriser la concertation internationale, en intégrant le principe d'un dialogue élargi tenant compte du poids économique croissant pris par un certain nombre de pays. Le G20 se décline aujourd'hui sous trois formes : les G20 regroupant des chefs d'État et de gouvernement, les G20 finance regroupant les ministres des finances et les gouverneurs des banques centrales et, depuis les 20-21 avril 2010, des G20 sociaux, réunissant les ministres de l'emploi. Cependant, le G20 n'est pas le seul acteur de cette nouvelle gouvernance économique mondiale dans laquelle les entreprises n'hésitent plus à jouer un rôle en se réunissant parallèlement au G20 (B20). Le FMI est également un acteur de cette nouvelle gouvernance économique mondiale. Dès lors plusieurs questions se posent. Le G20 a t-il vocation à être un gouvernement mondial et à s'imposer aux pays non membres ? Quel sera le rôle exact du FMI dans cette nouvelle gouvernance économique mondiale ?

OBJECTIFS
› Identifier le rôle du G20 et l'application de ses décisions à l'égard de tous les pays.
› Appréhender le rôle du FMI dans une nouvelle gouvernance économique mondiale.

R5

Quelle réforme fiscale pour demain ?

Demi-journée
Date : 11 septembre 2012
Contact : jean-marie.laurent@ena.fr
01 44 41 85 75
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Dans un contexte budgétaire, économique, social et financier complexe, une nouvelle stratégie fiscale s'impose. Il convient de distinguer la fiscalité des particuliers à celle des entreprises. Les différents dispositifs mis en place dans les années précédentes font qu'aujourd'hui moins d'un foyer fiscal sur deux supporte l'impôt sur le revenu. En contre partie, la fiscalité des entreprises est l'une des plus fortes connues comparativement aux pays concurrents. Dans un second temps, l'analyse purement fiscale serait incomplète si l'on n'y inclut pas les prélèvements sociaux et la fiscalité indirecte qui touchent parfois lourdement les particuliers. C'est donc en terme de niveau des prélèvements obligatoires que le problème se pose. Puis il doit être envisagée la répartition au bénéfice des différents acteurs : particuliers, entreprises et autres.
Les choix économiques à opérer dépendent donc des choix de politiques économiques et sociales des gouvernements.
Cette session de formation inclut également une comparaison avec d'autres pays de l'OCDE et analyse les enjeux d'une redistribution de la charge des prélèvements obligatoires, basée sur la compétitivité, l'équité, l'efficacité et la légitimité.

OBJECTIFS
› Dresser un état des lieux de la fiscalité aujourd'hui dans une approche comparée.
› Analyser la pertinence des nouvelles stratégies fiscales proposées et leurs conséquences.

R6

L'intelligence économique

Demi-journée
Date : 6 novembre 2012
Contact : jean-marie.laurent@ena.fr
01 44 41 85 75
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

L'intelligence économique constitue une pratique fort ancienne. Elle prend désormais la dimension d'une véritable politique publique qui consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tous les acteurs économiques. La protection des intérêts économiques couvre des champs variés allant de la recherche scientifique au patrimoine culturel. Les échanges des biens et des personnes qui accompagnent la mondialisation posent à tous la question de la sauvegarde de ses intérêts nationaux, industriels et patrimoniaux. Il est du rôle de l'État de coordonner et de rassembler de façon cohérente l'ensemble de ses moyens et actions susceptible de protéger et/ou d'aider son économie et ses opérateurs. C'est toute la question de la mise en œuvre d'une véritable politique stratégique d'intelligence économique qui est posée.

OBJECTIFS
- Sensibiliser aux enjeux des économies mondialisées.
- Identifier les risques pour les économies nationales.
- Accompagner la mise en œuvre d'une politique d'intelligence économique.

R7

2 j La crise économique mondiale : causes, mécanismes et enjeux

2 jours
Dates : 18 et 19 décembre 2012
Contact : mehdi.allal@ena.fr
01 44 41 85 16
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

La crise économique mondiale est d'une ampleur et d'une profondeur sans précédent depuis les années 1930. Cette crise touche toutes les catégories d'activités, qu'elles soient publiques ou privées. C'est une réaction en chaîne qui nécessite que tous les secteurs se coordonnent pour unir leurs forces et agir dans le même sens. L'intervention des pouvoirs publics est devenue indispensable pour rétablir la confiance des marchés : sauvetage des banques, mesures de rigueur, coordination des politiques économiques au niveau européen et international...
Comment rétablir les conditions de la croissance, dont les leviers sont l'innovation, les échanges et l'investissement ? Comment préserver les systèmes de protection et de redistribution sociale, en particulier sur le « vieux » continent ? Quelles sont les défaillances de nos systèmes politiques et réglementaires pour réguler l'économie ?
Pendant deux jours, l'ENA vous propose d'explorer à la fois les origines de la crise actuelle, d'en comprendre les mécanismes de transmission, mais également les enjeux qui se profilent à l'horizon des prochaines années en vue de remettre les économies européennes sur de bons rails.

OBJECTIFS
L'objectif de cette action est de dépasser les clivages traditionnels pour échanger des points de vue et dégager des intérêts, voire des lignes d'actions communs.
- Identifier les causes et conséquences de la crise.
- Analyser les mécanismes de transmission de la crise à l'économie réelle.
- Débattre des enjeux des réformes envisagées.

R8

Connaître son environnement

Enjeux internationaux

E1	L'Arc de crise	*26 janvier*	*Page 41*
E2	Rénover les relations avec l'Afrique TT	*9 février*	*Page 41*
E3	Les nouveaux visages de la communauté du renseignement	*7 mars*	*Page 41*
E4	Les mutations dans le monde arabe	*27 mars*	*Page 42*
E5	Le soft power : réseaux et influences	*10 mai*	*Page 42*
E6	Pays émergents : puissances d'aujourd'hui et de demain	*24 mai*	*Page 42*
E7	Les nouveaux acteurs des relations internationales	*18 septembre*	*Page43*
E8	La politique internationale de l'environnement : sécurité énergétique et énergies renouvelables	*11 octobre*	*Page 43*
E9	La diplomatie économique	*23 octobre*	*Page 43*
E10	Pratique du protocole	*15 et 16 novembre*	*Page 44*
E11	Le post conflit : entre retour à la paix et reconstruction	*12 et 13 décembre*	*Page 44*

L'Arc de crise

Petit-déjeuner
Date : 26 janvier 2012
Contact :
audrey.delater-guellec@ena.fr
01 44 41 85 68
Tarif : 50 €

Élaborée par Brzezinski dans les années 1980, la notion d'arc de crise revient dans les discours géopolitiques à mesure que les puissances occidentales s'engagent au Proche- et au Moyen-Orient dans des opérations militaires de plus en plus lourdes. Désignant l'espace compris entre la Somalie et l'Inde, en passant par le Moyen-Orient, l'Iran, l'Afghanistan et le Pakistan, l'expression évoque le regain de tension qui fait suite à la « guerre contre le terrorisme » menée par les Etats-Unis et leur coalition en Irak. Quelles sont les conséquences globales, géopolitiques et économiques, des tensions et des guerres actuellement menées dans cet espace ? En quoi celles-ci affectent-elles les États européens dans leur vision du monde et dans leurs politiques nationales ?

L'ENA propose un moment de réflexion sur ces thèmes, afin d'articuler les préoccupations politiques et gestionnaires des dirigeants français avec les grands enjeux géopolitiques contemporains.

OBJECTIFS
› Connaître les enjeux des opérations menées dans l'arc de crise.
› Savoir interpréter les grandes évolutions contemporaines en fonction des enjeux géopolitiques actuels.
› Connaître les implications européennes et nationales de ces enjeux.

E1

TT Rénover les relations avec l'Afrique

Tea-Time
Date : 9 février 2012
Contact :
audrey.delater-guellec@ena.fr
01 44 41 85 68
Tarif : 50 €

Les relations de la France, et plus globalement de l'Europe, avec l'Afrique tendent à céder la place à une intensification des échanges Sud-Sud. En 2008, le commerce total de l'Afrique avec les pays en développement, y compris ceux du continent, a été supérieur à son commerce total avec l'U.E qui est depuis toujours son principal partenaire commercial. Cette récente coopération de l'Afrique avec de grands pays émergents, dont la Chine, l'Inde et le Brésil, débouche sur une diversification de son économie et non plus sur la simple vente de produits de base et de matières premières selon le schéma traditionnel des relations du continent avec le Nord industrialisé.
Sur un plan plus politique, le soutien de l'U.E à certains régimes en place, la conditionalité de son aide aux grands principes démocratiques ainsi que la gestion de ses flux migratoires ont démontré leurs limites et contribué à détériorer son image, notamment auprès de la jeunesse africaine. Les nouveaux partenaires de l'Afrique semblent quant à eux proposer un modèle de développement alternatif, moins contraignant et aux retombées plus directes et immédiates.
Dans un tel contexte, quelles stratégies l'Europe doit-elle mettre en œuvre pour retrouver toute sa place sur l'échiquier africain? Quelle ambition et quels moyens se donne-t-elle pour renouveler son partenariat avec l'Afrique?

OBJECTIFS
› Bilan des relations U.E/Afrique.
› Etat des lieux de la coopération Sud-Sud et des potentiels africains.
› Nouvelles perspectives, nouvelles formes de partenariats à développer.

E2

1j Les nouveaux visages de la communaute francaise du renseignement

1 jour
Date : 7 mars 2012
Contact : nelly.fesseau@ena.fr
01 44 41 85 50
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

« Dans un environnement international marqué par de grandes incertitudes et des préavis qui peuvent être très courts, les moyens de la connaissance et de l'anticipation constituent la première ligne de défense d'un pays. ». Tel est le constat inscrit dans le Livre Blanc sur la sécurité et la défense nationale qui érige le renseignement en fonction stratégique à part entière. Pour répondre à ces défis, une grande réforme a été entreprise par les pouvoirs publics ces dernières années. La communauté française du renseignement est désormais structurée, les complémentarités entre les différents Services sont mieux définies, l'encadrement juridique a été renforcé et, au niveau stratégique, un échelon de coordination a été mis en place pour fixer les orientations, répartir les objectifs et rendre les arbitrages.
Comment le renseignement est-il organisé et contrôlé en France ? Quel rôle joue le coordonnateur national ? Face aux menaces actuelles, quelles sont les missions et les priorités des Services ? Qui sont les hommes et les femmes qui composent la communauté française du renseignement ?

OBJECTIFS
› Comprendre ce qu'est la communauté française du renseignement, sa place dans l'État ainsi que ses relations avec différents partenaires au sein de l'administration.
› Connaître les entités qui la composent (Coordonnateur, DGSE, DCRI, DRM, DPSD, DNRED et TRACFIN) et en identifier les missions et les spécificités.
› Savoir quels sont les enjeux majeurs et les principaux défis du renseignement aujourd'hui.
› Prendre conscience des contraintes dans lesquelles travaillent les hommes et les femmes qui font le renseignement en France.

E3

Les mutations dans le monde arabe

Demi-journée
Date : 27 mars 2012
Contact :
audrey.delater-guellec@ena.fr
01 44 41 85 68
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

2011 a incontestablement marqué un tournant dans l'histoire du monde arabe. Débuté par le peuple tunisien, le « printemps arabe » s'est, en quelques mois, étendu au Maghreb et au Moyen-Orient. Sous le joug de dictatures en place depuis des décennies, les populations arabes ont ainsi porté massivement et publiquement leurs aspirations de changement et leurs revendications politiques (liberté, démocratie, pluralisme) et sociales (justice, emploi, répartition des richesses). S'exprimant essentiellement par des manifestations et occupations pacifiques de l'espace public, ces mouvements populaires, conduits par la jeunesse, ont également su trouver dans les NTIC et les réseaux sociaux, des relais stratégiques.
Selon les contextes, ces soulèvements ont conduit au départ des dirigeants pour s'engager sur la voie d'une transition démocratique (Tunisie, Egypte) ou ont provoqué des réformes institutionnelles profondes rééquilibrant les pouvoirs en place (Maroc). Dans d'autres cas, ils se sont enlisés en guerre civile (Syrie, Yémen) provoquant l'intervention de la communauté internationale (Libye).
Quel bilan peut-on faire, un an après, de ce printemps arabe ?

OBJECTIFS
› Analyse rétrospective des évènements 2011.
› Etat d'avancement des transitions, forces en présence et perspectives.
› Rôle et place de la France dans les nouveaux modèles en émergence.

E4

1j Le soft power : réseaux et influences

1 jour
Date : 10 mai 2012
Contact :
audrey.delater-guellec@ena.fr
01 44 41 85 68
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Dans un contexte de globalisation qui complexifie les structures et les modalités de fonctionnement des relations internationales, la notion même de puissance a fortement évolué. La mondialisation des échanges, la contraction de l'espace-temps et ses impacts, la multiplication des acteurs et les nouvelles menaces sont autant d'éléments qui poussent les Etats à réinventer leurs capacités d'intervention et d'influence. Ainsi, les moyens traditionnels d'action, s'appuyant en général sur la contrainte (économie, armée,...), s'adossent à des actions visant l'attractivité, qu'elle soit fondée sur la culture ou l'idéologie : le « soft power ». L'exercice de ce « soft power » s'incarne désormais dans la constitution et l'animation de réseaux, véritables relais humains et matériels, inscrits dans les secteurs-clés de l'économie et de la société dans son ensemble.
Aujourd'hui, quelles stratégies sont mises en œuvre par les grandes puissances pour préserver et développer leur influence ? Sur quels vecteurs s'appuient-elles ?

OBJECTIFS
› Définition des notions : pouvoir, puissance, influence, lobby et réseau.
› Portée et limites du « soft power ».
› Evolution vers la politique du « smart power ».
› Réseaux : constitution et animation, organisation, acteurs et potentiels.

E5

Pays emergents : puissances d'aujourd'hui et de demain

Demi-journée
Date : 24 mai 2012
Contact :
audrey.delater-guellec@ena.fr
01 44 41 85 68
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Brésil, Russie, Inde, Chine (« BRIC ») ou encore Afrique du Sud et Nigéria, pour ne citer qu'eux, constituent le groupe des pays dits « émergents ». Décollage économique, croissance soutenue et continue, niveau d'endettement limité, recul de la pauvreté, forte démographie, stabilité politique, potentiels agricoles et énergétiques sont autant d'atouts qui caractérisent ces nouveaux « géants » ou « jaguars », selon leur poids. Par ailleurs pleinement inscrits dans le jeu de l'économie mondiale, ils sont ouverts aux échanges commerciaux et aux investissements extérieurs, et s'imposent comme des acteurs incontournables des grandes instances économiques mondiales (G20, OMC...). Forts de cette assise économique, ils s'imposent également comme des interlocuteurs politiques de poids tant sur le plan régional que multilatéral (ONU) : leur position pèse désormais dans le règlement des grandes problématiques internationales (révolution syrienne).
Aujourd'hui, qui sont ces pays émergents? Quels sont leurs atouts et intérêts? Sont-ils nos partenaires ou nos concurrents? Quelles relations doit-on nouer avec eux?

OBJECTIFS
› Typologie des pays émergents : atouts, handicaps, spécificités.
› Poids sur la scène internationale, intérêts en jeu.
› Relations U.E / pays émergents, points de convergence et de divergence.

E6

Les nouveaux acteurs des relations internationales

Demi-journée
Date : 18 septembre 2012
Contact :
audrey.delater-guellec@ena.fr
01 44 41 85 68
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

La multiplication des centres de décision et d'impulsion de la vie diplomatique est une des réalités marquantes de ces dernières décennies. Les nouvelles forces qui y interviennent ne relèvent plus des Etats, mais s'incarnent de plus en plus dans la société civile où ONG, multinationales, lobbies et médias se sont transformés en interlocuteurs de fait. Le développement des technologies de la communication ainsi que la mondialisation de certains enjeux tels que l'environnement ou les droits de l'homme participent également de la dépossession des acteurs traditionnels des relations internationales et complexifient les règles du jeu de l'arène diplomatique.
Aujourd'hui, qui sont ces nouveaux acteurs ? Quels sont leurs moyens d'action ? Où puisent-ils leur légitimité ? Quelle est la portée réelle de leur action ? Comment les Etats s'adaptent-ils à ces réalités ?

OBJECTIFS
› Typologie des nouveaux acteurs : ONG, associatifs, peuples, lobbies, grandes entreprises, médias, think tanks, experts, autorités religieuses, etc.
› Modalités d'action, ressources, légitimité et influences.
› Nouvel équilibre, nouveaux rapports de force.

E7

1 j La politique internationale de l'environnement : sécurite énergétique et énergies renouvelables

1 jour
Date : 11 octobre 2012
Contact :
audrey.delater-guellec@ena.fr
01 44 41 85 68
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Alors que la question du climat est reconnue comme un enjeu majeur, que le pétrole n'est plus une énergie d'avenir et que la consommation énergétique mondiale n'a jamais été aussi élevée, la promotion du développement durable est désormais incontournable.
Aujourd'hui, certains pays se tournent avec plus ou moins de moyens vers les énergies dites renouvelables, alors que d'autres réclament à leur tour un « droit à polluer » et à faire croître leur économie librement.
Quels sont alors les outils dont disposent les dirigeants pour faciliter la transition vers un développement moins coûteux du point de vue environnemental ? et comment concilier un horizon d'attente créé par la société de consommation avec une économie plus sobre en énergie ?
L'objectif de cette formation est d'apporter aux auditeurs une vision à la fois globale et pratique sur les questions énergétiques, des points de vue technique, social et économique, tout en leur fournissant des outils pour favoriser un développement compatible avec les enjeux environnementaux auxquels le monde est aujourd'hui confronté.

OBJECTIFS
› Les enjeux géopolitiques de l'énergie et les questions de gouvernance.
› Le cadre législatif et réglementaire du développement durable en France et en Europe.
› Le financement d'une politique de développement durable.
› L'économie des ressources énergétiques.

E8

1 j La diplomatie économique

1 jour
Date : 23 octobre 2012
Contact :
audrey.delater-guellec@ena.fr
01 44 41 85 68
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Signe que l'économie s'est imposée comme un champ majeur de l'activité diplomatique, rares sont aujourd'hui les visites officielles de chefs d'État qui n'intègrent pas dans leurs délégations dirigeants de grandes entreprises, représentants du secteur, entrepreneurs et divers chargés d'affaires.
En effet, la puissance d'un pays et son rayonnement à l'étranger passent aussi par l'exportation de ses produits, par la diffusion internationale de ses marchandises et de ses services, comme par sa capacité d'influence lors des grandes négociations commerciales internationales (OMC, G20,...).
Au-delà, le phénomène de globalisation des échanges oblige aujourd'hui les États à se saisir des problématiques de régulation de la finance internationale, d'éthique et de criminalisation de l'économie mondiale.

OBJECTIFS
› La conduite de la diplomatie économique : acteurs, organisation, fonctionnement et enceintes.
› Le poids des acteurs économiques privés.
› Les leviers d'action et d'influence des États.

E9

2 j Pratique du protocole

2 jours
Dates : 15 et 16 novembre 2012
Contact :
audrey.delater-guellec@ena.fr
01 44 41 85 68
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

L'application des règles protocolaires participe au bon fonctionnement des institutions et à la continuité des services de l'État.

S'il existe quelques règles écrites à respecter impérativement, le protocole français est essentiellement composé d'usages non écrits. Leur connaissance passe par la maîtrise d'un certain nombre d'outils et l'acquisition des bons réflexes.
Véritable ordre symbolique, garant de l'ordre politique, le protocole est appréhendé sous un angle concret et opérationnel.

OBJECTIFS
› Saisir la réalité politique et sociale du protocole.
› Mieux connaître les règles protocolaires : préséances, cérémonial, accueil, réception, appellations, plan de table, etc.

E10

2 j Le post-conflit : entre retour à la paix et reconstruction

2 jours
Dates : 12 et 13 décembre 2012
Contact :
audrey.delater-guellec@ena.fr
01 44 41 85 68
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

Le post-conflit constitue, tant pour les acteurs nationaux et régionaux que pour la communauté internationale, une phase à la fois décisive et délicate. L'urgence, les impératifs de sécurité et de stabilité ainsi que la consolidation des dynamiques de sortie de crise prennent en effet souvent le pas sur les exigences de développement et de démocratie sans lesquelles la paix ne peut se construire durablement.
L'ampleur des défis que doit relever un pays en situation de post-conflit l'engage dans un processus long dont l'approche doit être intégrée en terme de prévention, de reconstruction étatique, de gouvernance, mais aussi de mise en cohérence des politiques et de dialogue entre tous les acteurs.

OBJECTIFS
› Typologie des situations de post-conflit.
› Rôle et interactions entre les différents acteurs (nationaux, régionaux et internationaux).
› Processus DDR et justice transitionnelle.
› Reconstruction de l'Etat et maîtrise du développement.
› Enjeux de gouvernance.

E11

Connaître son environnement

Gouvernance européenne

GE1	Les acteurs de la nouvelle gouvernance européenne : entre illusion et réalité	*6 janvier*	*Page 46*
GE2	L'élu, acteur d'Europe ?	*31 janvier*	*Page 46*
GE3	Concertation et négociation au Parlement européen et au Conseil de l'Union européenne	*8 et 9 février*	*Page 46*
GE4	Comment participer à la décision publique européenne : les fondamentaux	*17 février*	*Page 47*
GE5	Comment participer à la décision publique européenne : études de cas	*9 mars*	*Page 47*
GE6	Les institutions et le budget de l'Union européenne	*13 et 14 mars*	*Page 47*
GE7	Exécution et transposition des directives européennes	*14 et 15 mars*	*Page 48*
GE8	The European Union in situ : immersion in the EU institutions in Brussels (Study tour in Brussels)	*21 - 23 mars*	*Page 48*
GE9	Application des politiques de l'Union européenne et contentieux	*4 et 5 avril*	*Page 49*
GE10	Le fonctionnement institutionnel de l'Union européenne in situ : visite des institutions européennes à Bruxelles	*20 - 23 novembre*	*Page 49*

Les acteurs de la nouvelle gouvernance européenne : entre illusion et réalité

Demi-journée
Date : 6 janvier 2012
Contact : anne-laure.blanc@ena.fr
03 88 21 45 50
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Le Traité de Lisbonne a profondément révisé les règles de la gouvernance européenne. Les acteurs, leur nombre, leur champ d'intervention et la répartition des compétences ont été modifiés. Certaines institutions, comme la Haute Représentante pour les affaires étrangères et la politique de sécurité et le Service Européen pour l'Action Extérieure, émergent. Les objectifs sont multiples et complémentaires : pallier le déficit démocratique et rapprocher l'Europe de ses citoyens ; simplifier et améliorer l'organisation des services et le processus de décision ; recentrer, rationaliser et équilibrer les missions ; accroître sur le plan politique, la lisibilité de l'Europe, etc ... L'enjeu est double : en interne, il s'agit de pouvoir fonctionner efficacement à 27 ; sur la scène internationale, il s'agit de pouvoir peser en renforçant son assise et son influence. Aujourd'hui, qui dirige l'Europe ? Quels défis doit-elle relever ? Est-elle à la hauteur de ses ambitions ?

OBJECTIFS
› Appréhender l'historique et les règles de la gouvernance européenne : de Maastricht à Lisbonne.
› Percevoir les enjeux et conditions d'une Europe politique forte.

GE1

L'élu, acteur d'Europe ?

Demi-journée
Date : 31 janvier 2012
Contact : anne-laure.blanc@ena.fr
03 88 21 45 50
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Les communautés européennes puis l'Union européenne se sont construites par le droit. Ses détracteurs reprochent à cette construction d'être trop technique voire trop technocratique. La place du politique est pourtant essentielle dans le projet européen et dans sa mise en œuvre. L'occasion sera donnée ici de s'interroger sur la place de l'élu dans les différentes phases d'élaboration et d'application des politiques de l'Union européenne.

OBJECTIFS
› Comprendre le fonctionnement des institutions européennes.
› Percevoir le rôle de l'élu dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques européennes.

GE2

2 j Concertation et négociation au Parlement européen et au Conseil de l'Union européenne

2 jours
Dates : 8 et 9 février 2012
Contact : didier.meynier@ena.fr
03 69 20 48 53
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

Les acteurs nationaux, en premier lieu les fonctionnaires des États membres, participent de manière très importante à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques de l'Union européenne. Il est primordial qu'ils maîtrisent les procédures modifiées par le traité de Lisbonne et qu'ils connaissent les pratiques des acteurs institutionnels.
Les Ateliers de la gouvernance européenne constituent un cycle court, à finalité très opérationnelle, sur les différentes procédures et pratiques décisionnelles de l'UE. Ces Ateliers de la gouvernance européenne sont déclinés en trois modules de deux journées chacun. Ils s'adressent à un public de professionnels de l'Europe soucieux d'acquérir (formation prise de poste), d'actualiser ou d'échanger leurs connaissances des techniques et pratiques de la négociation, de l'exécution, de la transposition et de la mise en œuvre des politiques publiques européennes.
Ce premier module est consacré aux phases de concertation et de négociation développées lors de l'élaboration de la proposition législative. Après un rappel sur les processus décisionnels et le nouvel équilibre institutionnel après Lisbonne, il s'agira de s'intéresser au fonctionnement interne de la Commission européenne et à la procédure d'élaboration des propositions législatives (concertation, analyse d'impact, négociation, décision). L'élaboration des positions nationales et les modalités de la négociation et de la prise de décision au Conseil de l'UE seront ensuite étudiées ainsi que l'organisation des débats au Parlement européen. Un exercice pratique de simulation de négociation au Conseil de l'Union européenne sera enfin proposé.

OBJECTIFS
› Acquérir ou actualiser ses connaissances théoriques sur les processus décisionnels au regard du traité de Lisbonne.
› Cerner les enjeux et la pratique de la concertation et de la représentation d'intérêts dans la phase d'élaboration d'une proposition législative.
› Comprendre les modalités d'élaboration des positions nationales.
› S'entraîner à la négociation au travers d'une mise en situation et améliorer ses pratiques.
› Échanger sur ses problématiques et ses expériences.
› S'inscrire dans un réseau de professionnels de l'Europe.

GE3

1 j Comment participer à la décision publique européenne : les fondamentaux

1 jour
Date : 17 février 2012
Contacts : anne-laure.blanc@ena.fr
03 88 21 45 50
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Les institutions européennes ont affiché une ambition de transparence et de concertation. Cet enjeu intéresse les différents acteurs de la société civile (organisations professionnelles, ONG, associations, consultants, experts...) et les administrations des États membres. Cette concertation est réelle et prend différentes formes (consultations en ligne, auditions publiques, groupes d'experts, panels d'entreprises...).
Ce travail est déterminant pour l'élaboration des propositions législatives et la prise de décision. Il est important pour chaque opérateur de savoir y prendre part et de connaître le cadre politique, éthique et réglementaire dans lequel il s'inscrit.

OBJECTIFS
› Comprendre les procédures et pratiques de travail au sein des institutions de l'UE.
› Pouvoir appréhender le jeu et le positionnement des différents acteurs.
› Visualiser et pouvoir choisir les différents modes d'intervention possibles.
› Connaître les règles encadrant la représentation d'intérêt.

GE4

1 j Comment participer à la décision publique européenne : étude de cas

1 jour
Date : 9 mars 2012
Contacts : anne-laure.blanc@ena.fr
03 88 21 45 50
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Les institutions européennes ont affiché une ambition de transparence et de concertation. Cet enjeu intéresse les différents acteurs de la société civile (organisations professionnelles, ONG, associations, consultants, experts...) et les administrations des États membres. Cette concertation est réelle et prend différentes formes (consultations en ligne, auditions publiques, groupes d'experts, panels d'entreprises...).
Après une première journée consacrée à la présentation du cadre politique, éthique et réglementaire dans lequel s'inscrit la participation à la décision publique européenne et à l'examen des différentes modalités de concertation, cette seconde journée propose une approche pratique au travers d'études de cas et d'exercices de mise en situation.

OBJECTIFS
› Savoir élaborer et développer une stratégie de participation à la décision publique européenne.

GE5

AgroParisTech Executive

2 j Les institutions et le budget de l'UE

2 jours
Dates : 13 et 14 mars 2012
Contact :
philippe.roman@ena.fr
03 88 21 45 13
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

Malgré les débats publics, le rôle et le fonctionnement des institutions européennes restent souvent mal connus, à l'instar du processus décisionnel européen. Il en est de même de la structure, de l'élaboration et de la mise en œuvre du budget de l'UE. Avec les évolutions apportées par Traité de Lisbonne, entré en vigueur en décembre 2009, et au regard du rôle joué par les autorités nationales dans l'élaboration et la mise en œuvre des réglementations européennes, la formation des cadres des secteurs publics et privés français à ces questions devient un enjeu primordial.

OBJECTIFS
› Savoir identifier les différentes institutions européennes.
› Comprendre le fonctionnement des institutions et le processus décisionnel.
› Percevoir le rôle des autorités françaises dans les différentes phases d'élaboration et de mise en œuvre des politiques européennes.
› Connaître le fonctionnement budgétaire de l'UE, appréhender le poids budgétaire des politiques européennes.

GE6

2 j Exécution et transposition des directives européennes

2 jours
Dates : 14 et 15 mars 2012
Contact : didier.meynier@ena.fr
03 69 20 48 53
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

Les acteurs nationaux, en premier lieu les fonctionnaires des États membres, participent de manière très importante à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques de l'Union européenne. Il est primordial qu'ils maîtrisent les procédures modifiées par le traité de Lisbonne et qu'ils connaissent les pratiques des acteurs institutionnels.
Les Ateliers de la gouvernance européenne constituent un cycle court, à finalité très opérationnelle, sur les différentes procédures et pratiques décisionnelles de l'UE. Ces Ateliers de la gouvernance européenne sont déclinés en trois modules de deux journées chacun. Ils s'adressent à un public de professionnels de l'Europe soucieux d'acquérir (formation prise de poste), d'actualiser ou d'échanger leurs connaissances des techniques et pratiques de la négociation, de l'exécution, de la transposition et de la mise en œuvre des politiques publiques européennes.
Ce deuxième module est consacré aux phases d'exécution des décisions de l'UE par les comités ad hoc et de transposition des directives par les administrations nationales. Il s'agit dans un premier temps de s'intéresser aux nouvelles règles encadrant la « comitologie » et aux principes juridiques relatifs à la transposition du droit de l'Union européenne. D'une manière plus pratique un exercice de simulation d'une réunion de comité sera ensuite proposé ainsi qu'une étude de cas illustrant les difficultés de transposition et les risques de contentieux.

OBJECTIFS
› Comprendre le nouveau dispositif d'exécution de la législation de l'Union européenne mis en place par le Traité de Lisbonne et le nouveau rôle des comités.
› Actualiser ses connaissances sur l'ordre juridique communautaire et son articulation avec le droit national.
› Cerner les règles et les difficultés de la transposition.
› Améliorer ses pratiques et échanger sur ses problématiques et ses expériences.
› S'inscrire dans un réseau de professionnels de l'Europe.

GE7

3 j The European Union in situ : immersion in the EU institutions in Brussels (Study tour in Brussels)

3 days
Dates: 21, 22 and 23 March 2012
Contact:
anne-laure.blanc@ena.fr
03 88 21 45 50
Price: 1700 €
Administrations: 1250 €

The EU decision-making process involves a large number of players. The role and functioning of the institutions are not well known, neither is the decision making process itself. However, this is an important issue for managers in the public and private sector, considering the role of national authorities and civil society in the early stages of development and implementation of European policies and regulations. Looking beyond the theoretical knowledge of these issues and in order to understand them better, it is rewarding and valuable to meet and discuss with EU officials on their methods and work environment. During this study tour in Brussels, managers from Germany, France and UK can meet and exchange views on european issues.

OBJECTIVES
› Increase knowledge of European Union institutional functioning and the implementation of European policies.
› An understanding of the role of European institutions and their work places.
› An insight into important EU policies.
› Meetings with different institutional actors.

GE8

2 j Application des politiques de l'Union européenne et contentieux

2 jours
Dates : 4 et 5 avril 2012
Contact : didier.meynier@ena.fr
03 69 20 48 53
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

Les acteurs nationaux, en premier lieu les fonctionnaires des États membres, participent de manière très importante à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques de l'Union européenne. Il est primordial qu'ils maîtrisent les procédures modifiées par le traité de Lisbonne et qu'ils connaissent les pratiques des acteurs institutionnels.
Les Ateliers de la gouvernance européenne constituent un cycle court, à finalité très opérationnelle, sur les différentes procédures et pratiques décisionnelles de l'UE. Ces Ateliers de la gouvernance européenne sont déclinés en trois modules de deux journées chacun. Ils s'adressent à un public de professionnels de l'Europe soucieux d'acquérir (formation prise de poste), d'actualiser ou d'échanger leurs connaissances des techniques et pratiques de la négociation, de l'exécution, de la transposition et de la mise en œuvre des politiques publiques européennes.
Ce troisième et dernier module est consacré aux problématiques très opérationnelles liées à l'application des politiques de l'Union européenne par les acteurs nationaux et locaux. Il s'agira de s'intéresser tout d'abord aux différentes phases du recours en manquement et d'envisager de manière très pratique les difficultés de mise en œuvre des dispositifs réglementaires de l'Union européenne. Cette approche pratique sera facilitée par l'étude d'un cas concret et par la rencontre de plusieurs acteurs publics et opérateurs impliqués dans sa mise en œuvre.

OBJECTIFS
- Percevoir les enjeux politiques, juridiques et financiers liés à une application correcte du droit de l'Union européenne.
- Acquérir ou actualiser ses connaissances sur les procédures d'infraction.
- Échanger ses expériences et ses pratiques liées à l'application des politiques de l'Union européenne.

GE9

AgroParisTech Executive

3 j Le fonctionnement institutionnel de l'Union européenne in situ : visite des institutions européennes à Bruxelles

3 jours
Dates : du 20 au 23 novembre 2012 à Bruxelles
Contact : philippe.roman@ena.fr
03 88 21 45 13
Tarifs : prix public 1700 €
Prix administrations 1250 €

Les processus décisionnels de l'Union européenne impliquent un grand nombre d'acteurs. Le rôle et le fonctionnement des institutions restent peu ou mal connus, à l'instar du processus décisionnel lui même. Il s'agit cependant d'un enjeu important pour les cadres des secteurs public et privé français, considérant la place qu'occupent les autorités nationales et la société civile dans les phases d'élaboration et de mise en œuvre des politiques et réglementations européennes. Au delà de la connaissance théorique de ces questions et pour mieux les appréhender, il est enrichissant et utile de rencontrer et de pouvoir débattre avec des fonctionnaires européens, de découvrir leurs méthodes et leur cadre de travail.

OBJECTIFS
- Approfondir les connaissances du fonctionnement de l'Union européenne et des procédures relatives à l'élaboration et l'exécution des politiques européennes.
- Découvrir les méthodes et les lieux de travail des institutions européennes.
- Mieux connaître certaines politiques de l'UE.
- Rencontrer différents acteurs institutionnels.

GE10

Connaître son environnement

Evolution des fonctions publiques

F1	Égalité hommes/femmes dans la haute fonction publique ?	*8 mars*	*Page 51*
F2	La gestion des ressources humaines dans l'espace administratif européen	*28 et 29 juin*	*Page 51*
F3	L'avenir des trois fonctions publiques	*2 octobre*	*Page 51*
F4	La gestion des carrières et des compétences dans la fonction publique	*16 octobre*	*Page 52*
F5	Mobilité et parcours professionnel	*13 novembre*	*Page 52*
F6	Quelle formation pour les agents publics	*27 novembre*	*Page 52*
F7	La responsabilité pénale et la protection des agents publics	*4 décembre*	*Page 53*

Égalité hommes / femmes dans la haute fonction publique ?

Demi-journée
Date : 8 mars 2012
Contact :
mehdi.allal@ena.fr
01 44 41 85 16
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Dans la haute fonction publique d'État, la part des femmes ne représente que 16,1 % au sein des emplois de direction, selon le récent rapport annuel 2009-2010 sur l'état de la fonction publique. Du côté de la haute fonction publique territoriale, les emplois de direction sont occupés à 18 % par des femmes. Dans la fonction publique hospitalière, elles ne sont que 16,3 % à être directrices d'hôpitaux.
Un rapport sur l'égalité entre les hommes et les femmes dans la fonction publique a été remis au début de l'année 2011 au président de la République par Françoise Guégot, députée de Seine-Maritime. Ce rapport préconisait de fixer des « objectifs clairs et contraignants », avec des « pénalités » en cas de non-respect par les administrations.
Sans exclure la solution « radicale » de mettre en œuvre des quotas , cette demi-journée de formation proposée par l'ENA, lors de la journée de la femme le 8 mars, vous propose de réfléchir collectivement aux pistes de solutions pour encourager l'accès des femmes aux hautes responsabilités dans la haute fonction publique.

OBJECTIFS
› Analyser les statistiques sur l'accès des femmes aux responsabilités et sur les rémunérations dans la haute fonction publique.
› Comparer les réformes envisagées en France avec celles menées au sein des États de l'Union européenne.
› Envisager des pistes de solution pour l'accès des femmes aux hautes responsabilités : articulation vie privée / vie familiale, quotas...

F1

2 j La gestion des ressources humaines dans l'espace administratif européen

2 jours
Dates : 28 et 29 juin 2012
Contact : anne-laure.blanc@ena .fr
03 88 21 45 50
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

L'existence d'une fonction publique européenne de plus en plus importante, la très forte implication des administrations nationales et locales dans l'élaboration et plus encore dans la mise en œuvre des politiques européennes, l'application du principe de libre circulation des travailleurs et l'ouverture des fonctions publiques nationales aux ressortissants communautaires constituent autant de tendances lourdes qui témoignent de l'émergence d'un véritable espace administratif européen. Cette réalité devient une composante importante du management des fonctionnaires nationaux.

OBJECTIFS
› Percevoir les enjeux du management multiculturel.
› Identifier les possibilités de mobilité dans l'espace administratif européen.
› Mesurer les conséquences juridiques de l'ouverture des fonctions publiques nationales et connaître la portée des exceptions au principe.
› Connaître les grands principes et caractéristiques de la fonction publique européenne.

F2

L'avenir des trois fonctions publiques

Demi-journée
Date : 2 octobre 2012
Contact :
elizabeth.andreoletti-cheng@ena.fr
01 44 41 85 63
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Le livre blanc de 2008 sur l'avenir de la fonction publique part du double constat de l'attachement des agents publics et des citoyens au modèle français de service public et de la nécessité, admise par tous, d'entreprendre la modernisation de la fonction publique. Entreprise dans le contexte de la RGPP, la réforme repose sur la volonté de promouvoir une plus grande efficacité, de définir une allocation optimale des ressources, notamment en termes humains et d'implanter une culture du résultat en vue de l'amélioration de la qualité du service public. Parmi les actions d'ores et déjà entreprises, peuvent être citées : la professionnalisation des concours, la valorisation des rémunérations, ou encore l'amélioration de la mobilité. Quel bilan peut-on, tirer des réformes entreprises et quelles sont celles à venir ? Quelles sont les spécificités des trois fonctions publiques et comment ces dernières s'adaptent-elles aux vagues successives de réforme?

OBJECTIFS
› Identifier les enjeux de la modernisation des trois fonctions publiques.
› Comprendre les actions engagées et à venir au regard des spécificités des trois fonctions publiques.

F3

La gestion des carrières et des compétences dans la fonction publique

Demi-journée
Date : 16 octobre 2012
Contact :
elizabeth.andreoletti-cheng@ena.fr
01 44 41 85 63
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) a d'abord été utilisée dans le secteur privé avant d'être implantée dans le secteur public. Elle est aujourd'hui l'outil principal de la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines. La GPEEC vise à promouvoir l'analyse qualitative et prospective des emplois. Elle a pour objectif la réduction anticipée des écarts entre les besoins d'une organisation et ses ressources humaines dans le cadre d'une stratégie et d'un environnement donné, propres à l'organisation considérée. Bien que s'inspirant des méthodes du privé, l'application de la GPEEC dans la fonction publique comporte des spécificités marquées (stabilité de l'emploi dans la fonction publique, exigences du service public...). Quels sont les axes de mise en œuvre de la GPEEC dans la fonction publique? Quels sont les outils sur lesquels elle s'appuie ? Quel est le succès de cette méthode ? Cette séance mettra en évidence le caractère stratégique de la gestion des carrières et des compétences dans la fonction publique.

OBJECTIFS
› Comprendre les composantes de la GPEEC et ses enjeux dans la fonction publique.
› Connaître les outils de mise en œuvre.

F4

Mobilité et parcours professionnels : une prise en compte innovante dans la fonction publique

Demi-journée
Date : 13 novembre 2012
Contact :
elizabeth.andreoletti-cheng@ena.fr
01 44 41 85 63
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Dans le cadre de la réforme de l'État et dans un contexte de professionnalisation des métiers de la fonction publique, la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels vise à améliorer la gestion des ressources humaines en dynamisant la carrière des agents publics. La réforme permet, en effet, la suppression des obstacles juridiques et statutaires entravant la mobilité des fonctionnaires et encourage même cette dernière par le biais de différents outils financiers (prime de restructuration, allocation d'aide à la mobilité du conjoint, indemnité de départ volontaire etc...). L'objectif est de créer un véritable « droit à la mobilité » de façon à permettre un accès facilité aux emplois des trois fonctions publiques.
Quel bilan peut-on tirer des actions entreprises? Quelle sera la portée des outils mis en œuvre et leur applicabilité?

OBJECTIFS
› Connaître les dispositifs d'accompagnement des parcours professionnels.
› Comprendre la démarche de mobilité entre les fonctions publiques.

F5

Quelle formation pour les agents publics ?

Demi-journée
Date : 27 novembre 2012
Contact :
elizabeth.andreoletti-cheng@ena.fr
01 44 41 85 63
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

La loi du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique qui modifie le statut général des fonctionnaires, a instauré le droit individuel à la formation (DIF), les périodes de professionnalisation qui autorisent une alternance entre périodes d'activité et de formation de façon à prévenir les risques d'inadaptation des agents à leurs fonctions ou encore les congés pour bilan de compétences et pour validation des acquis de l'expérience. Dans un contexte de modernisation de la fonction publique, il s'agit de permettre aux services des ressources humaines des administrations de mettre en place une politique de formation dynamique à l'intention des agents de façon à encourager la professionnalisation des emplois et une gestion des carrières par métiers.
Quels sont les outils de mise en œuvre de cette politique et quel regard porter sur les actions déjà engagées?

OBJECTIFS
› Comprendre le contexte dans lequel s'inscrit la nouvelle politique de formation des agents publics.
› Connaître les dispositifs de formation proposés aux agents.

F6

La responsabilité pénale et la protection des agents publics

Demi-journée
Date : 4 décembre 2012
Contact :
elizabeth.andreoletti-cheng@ena.fr
01 44 41 85 63
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Depuis 1935, date à laquelle le droit pénal commun s'est pleinement appliqué aux fonctionnaires, les agents publics peuvent voir leur responsabilité pénale engagée en cas d'infraction intentionnelle ou non intentionnelle commise dans l'exercice de leurs fonctions. Toutefois, en raison de la spécificité de leurs missions, l'article 11 de la loi du 13 juillet 1983 instaure une protection fonctionnelle des agents publics dans deux hypothèses : en cas d'attaques dont ils pourraient être victimes dans l'exercice de leurs fonctions (menaces, violences, injures , etc...) ou en cas de poursuite pénale pour des faits commis dans l'exercice de leurs fonctions et qui n'ont pas le caractère de faute personnelle. Cette protection que l'administration a, en principe, l'obligation d'accorder, peut se traduire par différentes mesures : garantie de la sécurité de l'agent, engagement des moyens matériels et d'assistance juridique nécessaires.

OBJECTIFS

› Identifier les grands principes de la responsabilité pénale des fonctionnaires.
› Connaître le contenu de la protection fonctionnelle.
› Faire le point sur la jurisprudence la plus récente en la matière.

F7

Connaître son environnement

Politiques européennes

PE 1	Le montage et la gestion de projets européens pour le développement rural et régional	13-16 mars	*Page 56*
PE 2	Ce qu'il faut savoir de la PAC	28 et 29 mars	*Page 56*
PE 3	Le devenir de la politique de cohésion de l'UE	30 mars	*Page 56*
PE 4	Du G20 de Washington au G20 de Cannes : Quelles avancées en matière de régulation financière depuis la crise ?	3 avril	*Page 57*
PE 5	Les prochaines perspectives financières de l'UE	4 avril	*Page 57*
PE 6	Quelles constructions de l'espace européen de liberté, de sécurité et de justice	5 avril	*Page 58*
PE 7	Le financement et la gestion des services publics locaux	12 et 13 avril	*Page 58*
PE 8	Les enjeux de la politique d'immigration de l'Union européenne	27 avril	*Page 58*
PE 9	Le contentieux du droit européen de l'environnement : études de cas	3 et 4 mai	*Page 59*
PE 10	L'impact de la crise financière et des dettes souveraines sur le financement à long terme du développement local en Europe ?	3 mai	*Page 59*

PE 11	L'agriculture européenne et l'OMC	15 et 16 mai	*Page 59*
PE 12	L'Union européenne au service des entreprises	30 et 31 mai	*Page 60*
PE 13	Les financements européens en faveur de la biodiversité et des espaces naturels	5-8 juin	*Page 60*
PE 14	Europe 2020 : quelle stratégie d'innovation en Europe ?	15 juin	*Page 60*
PE 15	Quelle politique étrangère pour l'Europe : focus sur le Service européen pour l'action extérieure (SEAE)	22 juin	*Page 61*
PE 16	Les acteurs de l'UE en matière de régulation des services financiers : les fondamentaux	9 octobre	*Page 61*
PE 17	Le financement et la conduite de projets européens	18 et 19 octobre	*Page 61*
PE 18	L'action extérieure de l'Union européenne	13 et 14 novembre	*Page 62*
PE 19	Les acteurs du processus décisionnel de l'UE en matière de régulation des services financiers et la participation à la décision publique européenne	23 novembre	*Page 62*
PE 20	Les nouvelles formes de coopération internationale : coopération décentralisée et transfrontalière	6 et 7 décembre	*Page 62*

2,5 j Le montage et la gestion de projets européens pour le développement rural et régional

2 jours et demi
Dates : du 13 au 16 mars 2012
Contact :
philippe.roman@ena.fr
03 88 21 45 13
Tarifs : prix public 1600 €
Prix administrations 1100 €

Avec 308 milliards d'euros prévus sur la période 2007-2013, la politique de cohésion économique, sociale et territoriale, ou politique régionale, est le premier domaine d'intervention de l'Union européenne, devant la politique agricole commune. La France bénéficie pour cette période d'une aide importante des fonds structurels et notamment du FEDER. Le développement rural est par ailleurs financé par le FEADER dans le cadre du 2ème pilier de la PAC.
Il est primordial, tant pour les porteurs de projets que pour les agents en charge de la gestion et du contrôle de ces fonds, de bien connaître les règles et les procédures liées au montage et à la gestion de projets européens financés par le FEDER et le FEADER.

OBJECTIFS
- Connaître les enjeux, les objectifs et les instruments financiers en faveur du développement régional et du développement rural.
- Comprendre le fonctionnement et les règles de gestion du FEDER et du FEADER.
- Identifier les interlocuteurs et les différentes phases relatives à l'élaboration et au suivi des projets.

PE1

2 j Ce qu'il faut savoir de la PAC

2 jours
Dates : 28 et 29 mars 2012
Contact : philippe.roman@ena.fr
03 88 21 45 13
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

La politique agricole commune (PAC) est la plus ancienne des politiques de l'UE, et la deuxième plus importante en terme de budget. Elle a fait l'objet de nombreuses critiques et connaît un processus de réforme continu depuis 1990, la dernière ayant eu lieu en novembre 2008 avec le bilan de santé dont l'objectif est d'en rationaliser, simplifier et moderniser le fonctionnement. Aujourd'hui l'avenir de la politique agricole fait encore débat au sein des institutions européennes et entre les États membres. Si l'idée d'en accroître l'efficacité et de lui permettre de faire face aux grands enjeux tels que l'alimentation, le climat, l'eau et la biodiversité, est évidente pour tous, les avis sur les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir ne convergent pas nécessairement.
Ceux qui s'intéressent à la PAC ou qui participent à sa mise en œuvre, ont tout intérêt à faire le point sur ces sujets et à envisager les évolutions de cette politique.

OBJECTIFS
- Mieux connaître le contenu de la PAC, premier et deuxième pilier, et ses évolutions jusqu'au bilan de santé.
- Comprendre les mécanismes du contrôle des aides de la PAC.
- Appréhender d'autres modes de gestion de la PAC dans l'Union européenne.
- Comprendre les grands enjeux de la PAC au delà de 2013 et les perspectives d'évolution.

PE2

Le devenir de la politique de cohésion de l'Union européenne

Demi-journée
Date : 30 mars 2012
Contact : anne-laure.blanc@ena.fr
03 88 21 45 50
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

La politique de cohésion économique, sociale et territoriale de l'Union européenne est primordiale pour le développement des régions et des territoires en Europe. Elle joue un rôle décisif pour garantir une croissance intelligente, durable et solidaire de l'Europe, notamment en cette période de maîtrise des dépenses publiques nationales. Dans la perspective de la discussion des orientations de la prochaine programmation 2014 – 2020, le débat sur l'avenir de la politique de cohésion est ouvert. Plusieurs évolutions parmi celles qui sont envisagées vont générer un réel changement dans la culture et les pratiques de négociation et de mise en œuvre de cette politique. Quels sont les impacts de la politique de cohésion sur le territoire national ? Quelles sont les grandes orientations de la politique de cohésion pour l'après 2013 ?

OBJECTIFS
- Mesurer l'impact de la programmation actuelle sur les territoires de l'Union européenne.
- Comprendre l'esprit et la portée des modifications proposées pour le cadre stratégique et réglementaire de la prochaine programmation.
- Percevoir les perspectives de répartition des volumes financiers.
- Identifier les différents acteurs et les positions exprimées.

PE3

ESCP EUROPE

1 j Du G20 de Washington au G20 de Cannes : Quelles avancées en matière de régulation financière depuis la crise ?

1 jour
Date : 3 avril 2012
Contact : paolo.bailo@ena.fr
03 88 21 45 09
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Les différents G20 qui se sont tenus depuis le début de la crise financière ont souligné la nécessité d'un renforcement et d'une meilleure coordination internationale de la régulation financière. Ils ont invité les gouvernements à prendre des mesures coordonnées dans de nombreux domaines, avec pour objectif de mieux encadrer le fonctionnement des marchés de gré à gré, le shadow banking, la rémunération des opérateurs de marché, les paradis fiscaux, les hedge funds, les agences de notation, le processus de normalisation comptable, et de manière plus générale les comportements d'aléa moral. L'application de ces mesures imposait un renforcement de la coordination sectorielle et géographique des instances de régulation et supervision, processus largement entamé depuis 2007, avec à titre d'illustration la création d'organismes de régulation et supervision européens, parmi lesquels l'ESMA ou encore le Conseil européen du risque systémique.

OBJECTIFS
- Rappeler les origines et les mécanismes de la crise financière.
- Identifier les défaillances de la régulation financière et leur contribution au déclenchement de la crise financière.
- Identifier les mesures de renforcement de la régulation financière décidées en France, en Europe et dans le monde et appréhender les principaux domaines qui ont fait l'objet d'une action au niveau du G20 (les hedge funds, les CDS, la réglementation prudentielle, les normes comptables…).

PE4

Les prochaines perspectives financières de l'Union européenne

Demi-journée
Date : 4 avril 2012
Contact : philippe.roman@ena.fr
03 88 21 45 13
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

La Commission européenne a proposé en juin 2011 un nouveau cadre financier pluriannuel de l'UE pour la période 2014-2020. Dans un contexte de crise économique mondiale, et au regard des budgets nationaux très contraints, les discussions sur les dépenses de l'UE pour les prochaines années s'annoncent difficiles entre les États membres. Les politiques de l'UE seront en effet fortement impactées par ce cadre financier, ce qui conduira les États membres bénéficiaires des fonds européens à défendre le poids budgétaire de l'une ou l'autre de ces politiques. L'Ena vous propose de faire le point sur les discussions en cours et sur les perspectives d'évolution du budget de l'UE à compter de 2014.

OBJECTIFS
- Comprendre le fonctionnement budgétaire de l'UE.
- Connaître le poids budgétaire actuel des politiques européennes.
- Connaître les propositions de la Commission en terme de dépenses et de recettes pour la prochaine période de programmation.
- Percevoir les enjeux des discussions sur les perspectives financières.

PE5

Quelles constructions de l'espace européen de liberté, de sécurité et de justice

Demi-journée
Date : 5 avril 2012
Contact : philippe.roman@ena.fr
03 88 21 45 13
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

L'espace européen de liberté, de sécurité et de justice est au cœur de la préoccupation des citoyens européens. Il constitue l'une des priorités de l'Union européenne. Le traité de Lisbonne lui confère de nombreux objectifs auxquels il convient d'ajouter ceux du programme de Stockholm et de la stratégie européenne de sécurité intérieure. Ces objectifs cumulés impliquent fortement les administrations de chaque État membre et certainement plus d'un million d'acteurs au sein de l'Union européenne.
Dans le même temps apparaissent des difficultés dans la mise en œuvre de cet espace, au niveau européen et au niveau national. Il existe en effet des différences de cultures et de pratiques dans les 27 États membres qui ne facilitent pas les négociations sur ces sujets sensibles et les textes adoptés au niveau européen manquent parfois de substance. Leur transposition en droit national se révèle également difficile, tout comme la coopération entre les structures compétentes de chaque État membre. Ces obstacles ne peuvent être surmontés que par le développement d'une vision commune des enjeux de l'espace de liberté, de sécurité et de justice. Celle-ci doit permettre d'accroître la compréhension mutuelle des différents systèmes nationaux et d'en réduire les préjugés.

OBJECTIFS

› Comprendre les étapes et les enjeux de la mise en place progressive de l'espace européen de justice, de liberté et de sécurité.
› Connaître les domaines d'action de l'UE dans le cadre de l'espace JLS, les moyens mis en œuvre au niveau européen et dans les différents États membres.
› Maîtriser le programme d'action et les perspectives d'évolution de l'espace JLS.

PE6

2 j Le financement et la gestion des services publics locaux

2 jours
Dates : 12 et 13 avril 2012
Contact : anne-laure.blanc@ena.fr
03 88 21 45 50
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

Les collectivités locales sont directement intéressées par la mise en œuvre des politiques de l'Union européenne, qu'il s'agisse de mobiliser les instruments financiers mis à leur disposition ou de respecter les dispositifs réglementaires qui s'appliquent à elles. Parmi ceux-ci, le droit de la concurrence de l'Union européenne constitue un ensemble de règles qui visent très directement l'activité des collectivités, parmi lesquelles la gestion des services publics. La méconnaissance des règles encadrant la passation des marchés publics et l'octroi des aides publiques, pour ce qui concerne notamment les délégations et les compensations de service public, peut avoir des conséquences juridiques et financières importantes. Il est dès lors primordial, pour les collectivités, les services de l'État et les opérateurs de pouvoir saisir le contenu et la portée de ces règles.

OBJECTIFS

› Comprendre l'approche de l'Union européenne en matière de services publics et la place de cette notion dans les traités.
› Saisir l'impact de la réglementation européenne sur la gestion et le financement des services public locaux.

PE7

Les enjeux de la politique d'immigration de l'Union européenne

Demi-journée
Date : 27 avril 2012
Contact : philippe.roman@ena.fr
03 88 21 45 13
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Les traités reconnaissent aux citoyens européens le droit de circuler librement sur le territoire de l'Union européenne. Cette liberté de circulation se concrétise par un espace européen de justice, de liberté et de sécurité au sein duquel les frontières intérieures sont supprimées. Cette absence de barrières intérieures a des implications nombreuses notamment en terme de gestion des frontières extérieures de l'UE et de réglementation d'entrée et de séjour des ressortissants des pays tiers. L'Union européenne se doit en effet de mettre en place des outils de coopération adaptés pour répondre aux défis des flux migratoires internationaux : organisation de la migration légale, lutte contre l'immigration illégale, partenariat avec les pays d'origine, de transit et de destination. Les États membres de l'UE travaillent depuis plusieurs années à l'harmonisation de leurs politiques dans ce domaine. Ils ont adopté en octobre 2008 le pacte européen sur l'immigration et l'asile qui donne une impulsion nouvelle à l'action de l'UE dans ces domaines.

OBJECTIFS

› Comprendre la politique européenne en matière d'immigration et d'asile et les relations de l'UE avec ses voisins.
› Identifier les acteurs et les outils de la coopération entre les pays de l'UE (Frontex, Shengen, etc).
› Connaître les perspectives d'évolution et les défis de l'UE en matière d'asile et d'immigration.

PE8

2 j Le contentieux du droit européen de l'environnement : études de cas

2 jours
Dates : 3 et 4 mai 2012
Contact : anne-laure.blanc@ena.fr
03 88 21 45 50
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

Aujourd'hui, la grande majorité du droit de l'environnement est d'origine européenne. La mise en œuvre des directives environnementales dans l'Union européenne implique directement les cadres en charge de la transposition, de l'application ou du contrôle de ces réglementations au sein des parlements nationaux, des administrations centrales, des services de l'État en région, des juridictions administratives, des collectivités locales, des associations et des opérateurs privés. Il est important qu'ils puissent percevoir les enjeux et les risques liés à la mise en œuvre de la politique environnementale et, sur la base d'étude de projets concrets, qu'ils puissent échanger sur leurs pratiques et les problématiques rencontrées.

OBJECTIFS
- Percevoir les enjeux politiques, juridiques et financiers liés à une application correcte du droit de l'environnement de l'Union européenne.
- Acquérir ou actualiser ses connaissances sur les procédures de transposition et d'infraction.
- Échanger ses expériences et ses pratiques liées à l'application des dispositifs réglementaires environnementaux.

PE9

1 j L'impact de la crise financière et des dettes souveraines sur le financement à long terme du développement local en Europe ?

1 jour
Date : 3 mai 2012
Contact : paolo.bailo@ena.fr
03 88 21 45 09
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Quel est l'impact de la réforme de la régulation financière sur le développement local et quelles sont les implications que cela comporte pour les décideurs ? La crise financière est avant tout le produit de la défaillance de la régulation et de la multiplication des comportements d'aléa moral sur les marchés financiers. La réforme de la régulation financière est clairement en marche, mais il devient central pour les décideurs à l'échelon national et territorial de s'interroger sur l'adossement des différentes mesures au diagnostic établi après la crise et sur les conséquences entraînées par leurs applications. Au surplus, il est important pour les décideurs d'acquérir une connaissance opérationnelle des différents financements à vocation territoriale que l'Union européenne et les autres instances financières proposent au niveau européen. Ce séminaire est principalement destiné aux responsables publics, fonctionnaires et élus des collectivités territoriales, mais peut aussi intéresser les responsables d'institutions privées souhaitant approfondir leur analyse des questions de régulation financière.

OBJECTIFS
- Saisir l'impact de la crise financière sur le développement territorial et l'action des collectivités locales en Europe.
- Identifier les principales réponses de l'Union européenne face à la crise financière et notamment les instruments financiers qui ont été développés.
- Connaître le contexte général du budget de l'Union européenne.
- Identifier les sources de financement à vocation territoriale qui existent au niveau européen.

PE10

2 j L'agriculture européenne et l'OMC

2 jours
Dates : 15 et 16 mai 2012
Contact : philippe.roman@ena.fr
03 88 21 45 13
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) est le cadre où les 153 pays membres négocient des accords commerciaux et tentent de régler leurs différends. Ces négociations successives aboutissent à des accords qui constituent la réglementation juridique du commerce international, dont celui des produits agricoles. Le cycle de Doha pour le développement, lancé en 2001, englobe notamment des négociations dans le domaine de l'agriculture et de l'environnement. Les positions sont évidemment très diverses et les points de désaccords fréquents sur des sujets sensibles dont les enjeux financiers sont considérables. Sur fond de crise alimentaire et économique mondiale, les avancées dans le domaine agricole sont difficiles. Dans ce contexte il est important de connaître le fonctionnement de cette institution pour en comprendre les interactions avec la politique agricole commune et donc les répercussions sur l'agriculture européenne.

OBJECTIFS
- Mieux appréhender le mécanisme des négociations commerciales multilatérales.
- Connaître les enjeux et les mécanismes régissant les échanges internationaux dans le domaine agricole.
- Connaître les acteurs des négociations.
- Comprendre les débats sur la libération des échanges et les liens entre OMC et PAC.

PE11

2 j L'Union européenne au service des entreprises

2 jours
Dates : 30 et 31 mai 2012
Contact : anne-laure.blanc@ena.fr
03 88 21 45 50
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

Le développement et la compétitivité des entreprises sont aujourd'hui en grande partie liés à une bonne connaissance du cadre européen. Il est donc essentiel pour les cadres dirigeants de maîtriser les enjeux, les politiques et les pratiques de l'Union européenne.

OBJECTIFS
› Améliorer l'environnement de son entreprise et ses relations avec les administrations européennes.
› Connaître les opportunités de financement pour les entreprises.
› Percevoir les opportunités que représente le marché intérieur.
› Identifier les réglementations européennes qui impactent l'activité des entreprises.

PE12

AgroParisTech Executive

3 j Les financements européens en faveur de la biodiversité et des espaces naturels

3 jours
Dates : du 5 au 8 juin 2012
Contact :
philippe.roman@ena.fr
03 88 21 45 13
Tarifs : prix public 1700 €
Prix administrations 1250 €

L'Union européenne propose de nombreux soutiens financiers à ses populations et à ses territoires, notamment en faveur de la biodiversité et des espaces naturels. Dans le cadre de la politique régionale, les fonds structurels, et le FEDER en particulier, constituent la source de financement la plus importante, au regard des crédits inscrits au budget de l'Union européenne. Il existe cependant d'autres possibilités de financement dans les domaines du développement rural (FEADER), de l'environnement (LIFE+), de la recherche et du développement technologique (7e PCRDT). Autant de programmes qu'il convient de connaître pour les acteurs en charge de la gestion des fonds européens ou pour les porteurs de projets.

OBJECTIFS
› Connaître les enjeux et les objectifs des politiques européennes en faveur des territoires.
› Appréhender les principaux instruments financiers de l'UE au service de la biodiversité et des espaces naturels.
› Identifier les acteurs et connaître les procédures.

PE13

Europe 2020 : quelle stratégie d'innovation en Europe ?

Demi-journée
Date : 15 juin 2012
Contact : anne-laure.blanc@ena.fr
03 88 21 45 50
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

L'Union européenne s'est dotée d'une stratégie pour sortir plus fort de la crise : la stratégie Europe 2020. La volonté est de faire de l'UE une économie intelligente, durable et inclusive avec des niveaux d'emploi, de productivité et de cohésion sociale élevés.
La stratégie Europe 2020 repose sur trois priorités :
- développer une économie fondée sur la connaissance et l'innovation.
- promouvoir une économie plus efficace dans l'utilisation des ressources, plus verte et plus compétitive.
- encourager une économie à fort taux d'emploi favorisant la cohésion sociale et territoriale.

OBJECTIF
› Connaître les objectifs et initiatives proposés dans la Stratégie Europe 2020.

PE14

Quelle politique étrangère pour l'Europe : focus sur le Service européen pour l'action extérieure (SEAE)

Demi-journée
Date : 22 juin 2012
Contact : paolo.bailo@ena.fr
03 88 21 45 09
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Le Traité de Lisbonne a profondément révisé les règles de la gouvernance européenne. Certaines institutions, comme la Haute Représentante pour les affaires étrangères et la politique de sécurité et le Service européen pour l'action extérieure (SEAE), émergent. Ces nouveaux acteurs apparaissent à un moment où les enjeux relatifs à la place de l'Europe sur la scène internationale sont de plus en plus importants.

OBJECTIFS
› Percevoir les enjeux de l'action extérieure de l'Union européenne.
› Connaître la nouvelle structure institutionnelle introduite par le Traité de Lisbonne.
› Comprendre l'organisation du SEAE et des délégations de l'UE dans le monde.

PE15

ESCP EUROPE

1 j Les acteurs de l'UE en matière de régulation des services financiers : les fondamentaux

1 jour
Date : 9 octobre 2012
Contact : paolo.bailo@ena.fr
03 88 21 45 09
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Ce séminaire s'adresse à un public désirant comprendre le processus de prise de décision et de mise en œuvre des différentes mesures de régulation en matière de services financiers adoptées ou discutées au niveau européen.

OBJECTIFS
› Acquérir une connaissance globale et claire de la supervision et des instances de régulation, du rôle et de la place de chaque institution dans le processus décisionnel.
› Percevoir les modalités et les marges de manœuvre de la négociation européenne dans le domaine de la régulation des services financiers et mieux comprendre la stratégie et le positionnement des acteurs.

PE16

2 j Le financement et la conduite de projets européens

2 jours
Dates : 18 et 19 octobre 2012
Contact : philippe.roman@ena.fr
03 88 21 45 13
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

L'Union européenne offre de nombreux soutiens financiers aux travers de ses différentes politiques. Dans le cadre de la politique régionale, les fonds structurels constituent la source de financement la plus importante. Il existe cependant d'autres politiques permettant de financer des projets dans les domaines du développement rural, de l'environnement, de la recherche et du développement technologique, ou encore de la formation. La connaissance de ces politiques et la maîtrise des procédures liées au montage et à la conduite de projets européens sont essentielles pour les porteurs de projets ou pour les autorités en charge de la gestion des fonds européens.

OBJECTIFS
› Appréhender les principaux instruments financiers de l'UE.
› Comprendre le fonctionnement et les règles de gestion des fonds européens.
› Identifier les interlocuteurs et les différentes phases relatives à l'élaboration et au suivi des projets.

PE17

2 j L'action extérieure de l'Union européenne

2 jours
Dates : 13 et 14 novembre 2012
Contact : paolo.bailo@ena.fr
03 88 21 45 09
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

Dans un monde en profonde mutation, l'Union européenne doit pouvoir jouer un rôle important et faire valoir ses positions sur la scène internationale. Le traité de Lisbonne a apporté de nombreuse modifications aux compétences de l'Union européenne et aux moyens de l'action extérieure.
Cette formation apporte un éclaircissement sur les enjeux et les acteurs des différents domaines de l'action extérieure de l'Union européenne (PESC/PSDC, coopération et développement, élargissement et voisinage, politique commerciale...).

OBJECTIFS
› Connaître les différents acteurs et moyens de l'action extérieure.
› Comprendre les enjeux internationaux et le positionnement de l'UE.

PE18

ESCP EUROPE

1 j Les acteurs du processus décisionnel de l'UE en matière de régulation des services financiers et la participation à la décision publique européenne

1 jour
Date : 23 novembre 2012
Contact : paolo.bailo@ena.fr
03 88 21 45 09
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Ce séminaire a pour but de saisir les enjeux de la participation à la décision publique européenne, les modalités de régulation, les stratégies mises en place et les conditions d'efficacité. Un exercice pratique portant sur un texte juridique en matière de régulation des services financiers permettra aux participants de mieux percevoir les modalités de la négociation européenne et de concevoir des stratégies de représentation opérationnelles.

OBJECTIFS
› Connaître le cadre réglementaire de la représentation d'intérêts au niveau européen.
› Percevoir les enjeux liés à l'élaboration des politiques de l'Union européenne en particulier au niveau de la comitologie et des actes d'exécution.
› Comprendre la stratégie et les modalités d'action pour une démarche de participation efficace au niveau européen.

PE19

2 j Les nouvelles formes de coopération internationale : coopération décentralisée et transfrontalière

2 jours
Dates : 6 et 7 décembre 2012
Contact : philippe.roman@ena.fr
03 88 21 45 13
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

L'État et sa diplomatie ne sont plus les seuls acteurs des relations de la France avec l'étranger : les collectivités territoriales développent une politique active dans le domaine des relations internationales. Dépassant désormais largement le cadre du jumelage, régions, départements et communes sont aujourd'hui au cœur d'un vaste réseau allant de la coopération transfrontalière à des alliances à l'échelle globale telles que celle qui unit la région de Rhône-Alpes à Shanghai.
L'ENA vous propose d'en apprendre davantage sur ces politiques à la fois locales et internationales, créatrices d'activité dans de nombreux secteurs économiques et qui rapprochent les régions au delà des cadres de la diplomatie classique.

OBJECTIFS
› Appréhender les différents acteurs de la coopération.
› Cibler les réseaux internationaux créateurs de contenu ou d'activité dans chaque secteur.

PE20

Connaître son environnement
Territoires

T1	Territoires : le point sur les réformes	*14 février*	*Page 64*
T2	Le Grand Paris	*16 février*	*Page 64*
T3	La ville à l'horizon 2050	*22 mai*	*Page 64*
T4	L'action internationale des collectivités territoriales	*10 juillet*	*Page 65*
T5	Politique de la ville et égalité des chances	*11 septembre*	*Page 65*
T6	État/collectivités territoriales : enjeux de la dette	*18 et 19 septembre*	*Page 65*
T7	Les conventions de mutualisation de services : mode d'emploi	*27 septembre*	*Page 66*
T8	L'aménagement durable des territoires	*4 octobre*	*Page 66*

1j Territoires : le point sur les réformes

1 jour
Date : 14 février 2012
Contact :
caroline.depremonville@ena.fr
01 44 41 85 52
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Le droit de la décentralisation a connu ces dernières années d'importantes réformes : loi de révision constitutionnelle de 2003 relative à l'organisation décentralisée de la république, loi de 2004 relative aux libertés et responsabilités locales, loi de 2010 de réforme des collectivités territoriales, révision des textes applicables aux collectivités situées outre-mer... Entre nouveaux transferts de compétence, et modifications profondes de l'architecture institutionnelle locale, où en est-on aujourd'hui dans le processus de décentralisation ? L'ENA propose, le temps d'une demi-journée, de faire le point sur les réformes récentes de la décentralisation de façon à en identifier les enjeux, mais aussi les succès comme les difficultés de mise en œuvre.

OBJECTIFS
› Identifier les grandes réformes relatives à la décentralisation.
› Établir un premier bilan des réformes réalisées ou en cours.
› Savoir anticiper les évolutions à venir dans les relations de l'État avec les collectivités.

T1

Le Grand Paris

Demi-journée
Date : 16 février 2012
Contact :
caroline.depremonville@ena.fr
01 44 41 85 52
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

La loi du 3 juin 2010 relative au Grand Paris est l'aboutissement d'une vaste réflexion initiée en 2007 par le Président de la République et visant à relancer la dynamique urbaine de la région parisienne et à inscrire durablement la France dans la compétition économique internationale en faisant de Paris une « ville monde » à l'instar de Londres, New York ou encore Hong Kong. La loi prévoit principalement la création de nouveaux réseaux de transport en commun permettant de relier facilement différents pôles stratégiques. La réalisation des travaux sera confiée à un nouvel établissement public : la Société du Grand Paris. Quels sont aujourd'hui les acteurs (État, collectivités territoriales, Société du Grand Paris....) et les enjeux (économiques, juridiques, urbanistiques) de l'aménagement à venir de l'Île de France ?

OBJECTIFS
› Connaître les acteurs en jeu et la logique urbaine du projet de Grand Paris.
› Être capable d'anticiper les modifications à venir dans l'organisation de la métropole et d'appréhender l'ensemble des enjeux attachés à ce projet.

T2

La ville à l'horizon 2050

Demi-journée
Date : 22 mai 2012
Contact : mehdi.allal@ena.fr
01 44 41 85 16
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

A quoi ressemblera la ville du futur ? Dans un contexte de plus en plus complexe qui mêle défis démographiques et énergétiques, contraintes de mobilité et de densifications urbaines, enjeux liés à l'habitat et à la cohésion sociale, penser et anticiper la ville de demain est devenu une nécessité. Sans tomber dans la « science fiction », l'ENA propose, le temps d'une demi-journée, de dessiner les futurs possibles de la ville de demain.

OBJECTIFS
› Définir les contraintes et les défis à relever concernant l'aménagement de la ville du futur.
› Identifier des réponses possibles.

T3

L'action internationale des collectivités territoriales

Demi-journée
Date : 10 juillet 2012
Contact : mehdi.allal@ena.fr
01 44 41 85 16
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

Encadrée notamment par les lois du 6 février 1992 et du 2 février 2007, la coopération décentralisée permet aux collectivités territoriales d'entreprendre des actions internationales qui vont du jumelage traditionnel à la coopération transfrontalière ou à la signature de conventions de coopération ou d'aide au développement. La coopération décentralisée concerne un nombre toujours croissant de collectivités territoriales et se traduit par la multiplication et la variété accrue des actions entreprises. Quels sont les acteurs de la coopération décentralisée (Union européenne, Etat, collectivités, Commission nationale pour la coopération décentralisée...) ? Quel est le cadre dans lequel se déploie l'action internationale des collectivités territoriales et avec quels résultats?

OBJECTIFS
› Définir les acteurs et le cadre législatif et réglementaire de l'action internationale des collectivités territoriales.
› Établir un bilan de l'action internationale des collectivités territoriales.

T4

1 j Politique de la ville et égalité des chances

1 jour
Date : 11 septembre 2012
Contact :
caroline.depremonville@ena.fr
01 44 41 85 52
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

Née au début des années 1980, la politique de la ville, conduite conjointement et souvent sur une base contractuelle entre l'État et les collectivités territoriales, vise à revaloriser certains quartiers urbains et à réduire les inégalités sociales entre les territoires.

Logement, diversité de l'habitat, emploi, développement économique, insertion professionnelle, sociale et culturelle, sécurité et prévention de la délinquance, enseignement scolaire et promotion de l'«égalité des chances», mixité sociale, lutte contre les phénomènes d'exclusion, ... autant de domaines investis par la politique de la ville. Mesures, lois, programmes, plans et grands chantiers se succèdent, mais avec quels résultats ? Le dernier rapport de l'Observatoire national des zones urbaines dresse pour sa part un bilan très négatif de l'évolution de la situation dans les zus, principales cibles de la politique de la ville.
Qu'en est-il réellement de la vie aujourd'hui dans ces quartiers ? Quels ont été les impacts des différentes politiques conduites ? Quelles sont les priorités et les perspectives d'avenir ?

OBJECTIFS
› Point sur le cadre juridique et les différents programmes.
› Panorama des acteurs et des moyens.
› Les stratégies de mise en œuvre.

T5

2 j État/collectivités territoriales : enjeux de la dette

2 jours
Dates : 18 et 19 septembre 2012
Contact :
caroline.depremonville@ena.fr
01 44 41 85 52
Tarifs : prix public 1250 €
Prix administrations 950 €

Les différents actes de la décentralisation ont abouti à d'importants transferts de compétences de l'État vers les collectivités territoriales. Celles-ci disposent aujourd'hui d'une véritable autonomie de gestion dans de nombreux domaines d'intervention assurés précédemment par l'État : routes, minima sociaux, enfance, vieillesse, formation, handicap, etc. Or, dans un contexte budgétaire contraint, le transfert de ces blocs de compétences n'a pas toujours été accompagné des transferts de moyens financiers correspondants. La récente réforme de la taxe professionnelle et la crise économique ont par ailleurs lourdement pesé sur l'équilibre budgétaire des collectivités, conduites aujourd'hui à s'endetter lourdement et à emprunter à risques sur les marchés. Elles dénoncent aujourd'hui le désengagement de l'État dans les services publics de proximité et les insuffisances du système de péréquation qui ne tient pas compte des évolutions de la société.
Où en sont les relations État/collectivités territoriales sur la question de la dette ? Peut-on réellement parler de désengagement de l'État ? Quel est l'état réel des finances des collectivités ?

OBJECTIFS
› Finances de l'État / finances des collectivités territoriales, quel équilibre ?
› Stratégies de financement et de désendettement des collectivités territoriales.

T6

Les conventions de mutualisation de services : mode d'emploi

Demi-journée
Date : 27 septembre
Contact :
caroline.depremonville@ena.fr
01 44 41 85 52
Tarifs : prix public 450 €
Prix administrations 315 €

La mutualisation des services ou, en d'autres termes, la mise en commun de moyens humains ou des équipements matériels est entreprise dans un souci évident de rationalisation dans l'exercice des compétences dévolues aux collectivités territoriales et à leurs groupements et en vue de la réalisation d'économies d'échelle. La mutualisation des services se traduit, sur le plan juridique, par la signature d'une convention de mutualisation. Si ce n'est pas une démarche récente, elle avait jusqu'à présent été utilisée dans le cadre de l'intercommunalité. La loi du 16 décembre 2010 portant réforme des collectivités territoriales innove et tend à encourager cette pratique non plus seulement au niveau de l'intercommunalité, mais entre départements et régions (art. 75 de la loi du 16 décembre 2010). L'ENA propose, le temps d'une demi-journée de faire le point sur les contrats de mutualisation à la lumière des nouvelles possibilités offertes par la loi de 2010.

OBJECTIFS
› Identifier les avantages des conventions de mutualisation.
› Connaître le régime juridique qui leur est applicable.

T7

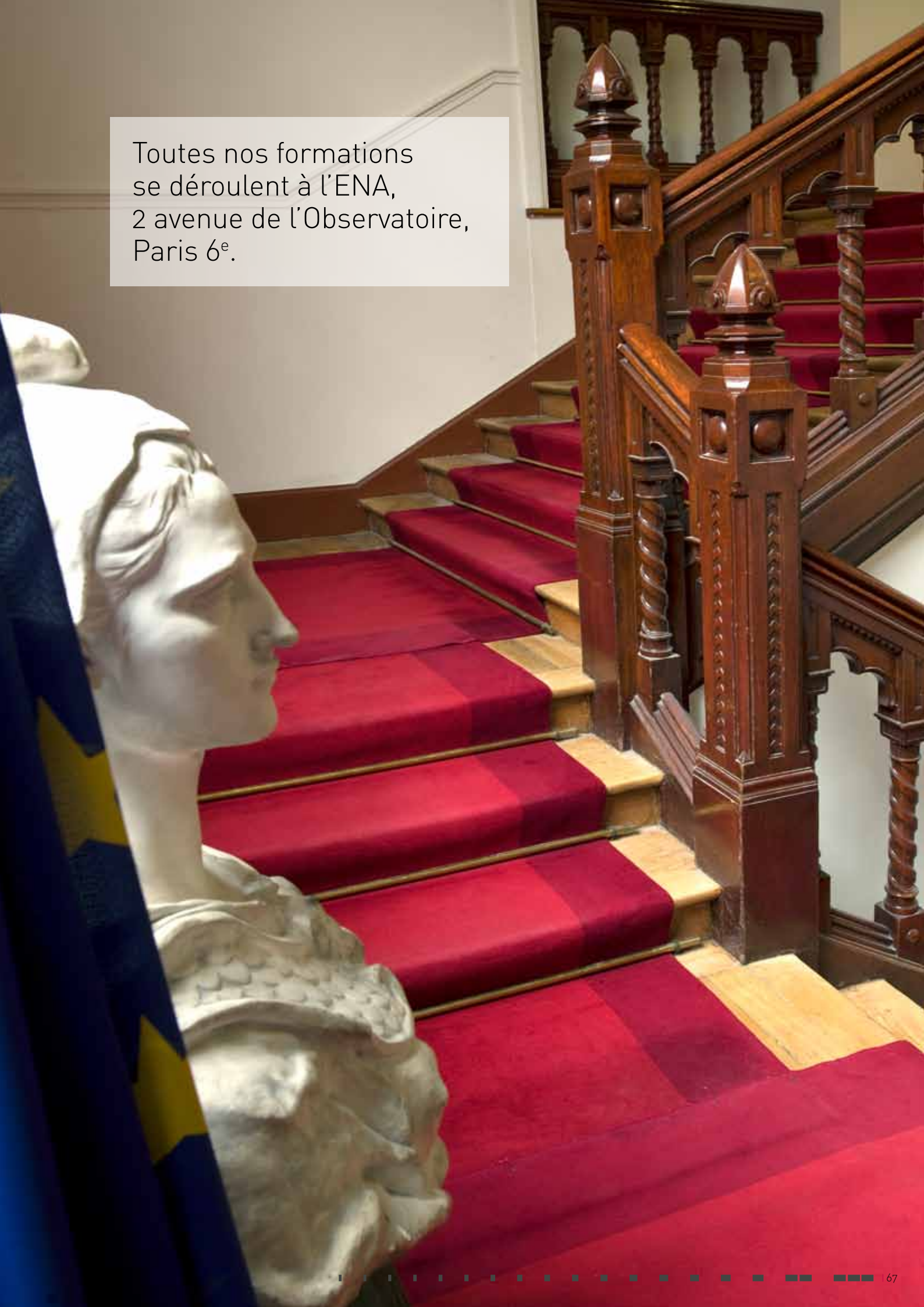
1 j L'aménagement durable des territoires

1 jour
Date : 4 octobre 2012
Contact :
caroline.depremonville@ena.fr
01 44 41 85 52
Tarifs : prix public 760 €
Prix administrations 550 €

La répartition dans l'espace des hommes, des activités, des équipements et des moyens de communication prend aujourd'hui une orientation « durable », dans la lignée des grandes préoccupations citoyennes du moment. L'idée d'un aménagement durable des territoires s'inscrit dans une démarche qui vise, compte tenu d'un cadre économique contraint, à la progression de la qualité de vie dans le respect des intérêts des générations à venir. Fruit des efforts conjoints de l'État et des acteurs locaux, mais aussi des institutions européennes, l'aménagement durable des territoires se décline à toutes les échelles du territoire et prend des formes très variées. L'ENA propose, d'approfondir ce sujet afin d'en définir précisément les contours et d'en tirer les conséquences pratiques dans la perspective d'une gestion « raisonnée » des territoires.

OBJECTIFS
› Définir le concept d'aménagement durable des territoires.
› En identifier les acteurs et les principales mesures dans le cadre de la promotion d'une cohérence territoriale « globale ».

T8



Toutes nos formations
se déroulent à l'ENA,
2 avenue de l'Observatoire,
Paris 6e.

Des offres sur mesure au plus près de vos attentes

A votre écoute, nos conseillers pédagogiques élaborent sur mesure, à partir de vos problématiques professionnelles, des formations adaptées à vos besoins et à vos attentes.

TOUTES LES FORMATIONS DE NOTRE PROGRAMME VOUS SONT PROPOSÉES SUR MESURE, ET RÉSERVÉES À VOS CADRES.

Pour tout renseignement complémentaire :
01 44 41 85 50 ou sfa@ena.f

Le Service de préparation aux concours des Institutions Européennes de l'ENA intervient, sur la commande de ses partenaires institutionnels, dans les États membres et les pays candidats.

Dans ce cadre, l'ENA propose donc des formations diversifiées et sur mesure, qui ont pour mission de préparer les ressortissants de ces États aux concours de recrutement des institutions dont les épreuves sont spécifiques et demandent une méthodologie efficace.

Pour tout renseignement complémentaire :
03 88 21 45 54 ou manuela.alfe@ena.fr

CHIFFRES CLÉS 2011 :

L'ENA a accueilli : près de 80 personnalités ou délégations en visite officielle, a conduit 80 missions d'expertise représentant près de 700 journées d'experts et a placé, hors scolarité, environ 40 stagiaires fonctionnaires étrangers dans l'administration française.

L'ENA a organisé :
- 5 300 journées / participants de visites d'étude
- 1 150 journées / participants de formations sur mesure en France
- 21 500 journées / participants de formations à l'étranger

Pour tout renseignement :
Direction des Relations Internationales : 01 44 41 85 10

L'offre de coopération internationale de l'ENA :

L'ENA PROPOSE À SES PARTENAIRES ÉTRANGERS UNE LARGE GAMME DE COOPÉRATION SUR MESURE :

- **accueil de délégations étrangères** et visites d'études : programmes organisés à la demande, sur une durée de quelques jours à un mois, alternant conférences, entretiens et visites autour d'un thème précis
- **assistance technique et missions d'expertise à l'étranger** à travers des programmes bilatéraux et multilatéraux : évaluation des besoins en formation, assistance à la modernisation administrative
- **ingénierie pédagogique :** aide à la création et à la modernisation d'écoles de fonctionnaires, conseil en matière de recrutement, de formation, de documentation, formation de formateurs
- **formations à la carte en France ou à l'étranger** sur des thèmes choisis par l'institution ou le pays demandeur
- **stages dans une administration française :** ministères, préfectures, services déconcentrés, collectivités territoriales
- **contribution à des masters d'établissements étrangers** (ex : Kazakhstan, République dominicaine, Cambodge) ou masters conjoints (ex : Master européen de Gouvernance et d'administration)
- **colloques, publications, recherche.**

Formation développement personnel (coaching)

L'ENA propose pour tous les cadres dirigeants (publics ou privés) :

DES SÉANCES DE FORMATION INDIVIDUELLE :

développement personnel (coaching)

DES SÉANCES DE FORMATION COLLECTIVE :

coaching de groupe dans le cadre d'une constitution d'une nouvelle équipe, de conduite du changement, d'un nouveau projet à mettre en œuvre, d'une organisation à mettre en place, de gestion de conflit.

L'OBJECTIF DE CES DÉMARCHES EST DE :

- développer le potentiel, les talents, les évolutions, la performance des personnes de façon individuelle ou collective
- optimiser des pratiques managériales
- accompagner des changements, une reconversion, une mobilité, une prise de poste ou une gestion de crise.
- améliorer une organisation collective

Ces séances ont une véritable vocation opérationnelle.

De ce fait, des objectifs concrets seront établis en premier temps afin de cadrer les étapes à atteindre et au bout des six séances d'avoir une marge de progrès visible et un plan d'action à mettre en œuvre.

Les contenus des séances seront totalement individualisés et adaptés aux situations personnelles et managériales des inscrits, afin de respecter la démarche de résolution de problème.

Nombre de séances : 6
700 € la séance de 2h
Contact : 01 44 41 85 12 - cecile.parisy@ena.fr

Par ailleurs, l'ENA propose un accompagnement personnalisé et individualisé de haut niveau au plus près des acteurs et des processus décisionnels de l'Union européenne.

Le programme fait l'objet d'un suivi individuel et spécifique dans chacune de ses phases d'élaboration et de mise en œuvre.
Le coaching peut également être proposé en équipe. La démarche pédagogique du coaching se construit sur plusieurs séquences de différent format. Les séances de cadrage avec des professionnels sont encadrées par des exercices pratiques visant à rendre immédiatement opérationnels les savoir-faire acquis. De même, les exercices de mise en situation, adaptés aux priorités du client complètent le parcours de formation.
Le coaching fait l'objet d'une démarche sur mesure exclusivement.

Contact : 03 88 21 45 09 - paolo.bailo@ena.fr

Carrières européennes

LE CYCLE DES HAUTES ÉTUDES EUROPÉENNES

Au cours de ce cycle, parrainé par M. Jean-Claude Trichet en 2012, les 40 auditeurs de la promotion reviennent sur les fondamentaux et approfondissent leur connaissance des thématiques européennes les plus actuelles par des échanges avec des experts de très haut niveau. Il poursuit trois objectifs :

- diversifier le réseau des personnalités d'influence qui sont familières des questions européennes ;
- donner des clés de compréhension des positions nationales sur ces questions ;
- constituer une filière d'excellence sur les questions européennes pour des personnalités à fort potentiel de carrière.

Cycle de 35 jours (10 modules de 2 à 5 jours consécutifs par mois).
Lieux : Les sessions de formation ont lieu à Strasbourg, Paris, Bruxelles, Francfort et dans différentes capitales européennes.
Promotion : 40 auditeurs des États membres de l'UE et d'États tiers issus des secteurs public, privé et de la société civile
Candidatures : juin-septembre 2012 pour la session 2013.
Tarifs disponibles au printemps 2012.
Contact : Natacha Paris-Ficarelli
natacha.paris@ena.fr

LA PRÉPARATION AUX CONCOURS DES INSTITUTIONS EUROPÉENNES

L'ENA propose depuis janvier 2003 une préparation aux concours des Institutions Européennes, recensée comme centre préparatoire pour la France par l'Office européen de sélection du personnel (EPSO), en charge du recrutement pour le compte des institutions européennes.

Des formations sur inscriptions individuelles
L'ENA propose des sessions courtes et intensives, sur une durée variable selon les nécessités (de 1 à 5 jours). Organisées lors de la publication d'avis de concours par EPSO, ces sessions ont pour objectif d'apporter aux candidats des conseils ciblés en termes de préparation et de méthodologie. Ouvertes aux candidatures individuelles, mises en place à Paris et Bruxelles pour l'essentiel, elles traitent de chacune des étapes des concours.

Des chances de réussite multipliées par 6
Près de 20 000 candidats ont déjà été formés par l'ENA aux épreuves de ces concours. Elle multiplie en moyenne par 6 les chances de réussite des candidats qu'elle prépare.

Contact :
Manuela Alfé, Chef du service de Préparation aux concours des institutions européennes
Tél : +33 (0)3 88 21 45 54 - Fax : +33 (0)3 88 21 45 41
Mél : manuela.alfe@ena.fr

© Parlement européen – unité Audiovisuel

CYCLE HORIZON EUROPE

L'objectif du Cycle Horizon Europe est de permettre aux participants d'acquérir les connaissances essentielles nécessaires à la compréhension du fonctionnement de l'Union européenne et à la perception des enjeux européens.
Ce cycle de formation est composé de 6 modules de 1,5 jours (vendredi après-midi et samedi), déclinés de février à juillet 2012. L'inscription peut s'effectuer pour l'ensemble du cycle ou par module.

› **Module 1 :** 10 et 11 février 2012
La construction européenne de Rome à Lisbonne, les Institutions et organes de l'Union européenne.
› **Module 2 :** 30 et 31 mars 2012
Les processus décisionnels de l'UE, introduction au droit de l'UE, le budget de l'UE.
› **Module 3 :** 13 et 14 avril 2012
L'Union Économique et Monétaire, le Marché intérieur, la politique commerciale commune.
› **Module 4 :** 11 et 12 mai 2012
La stratégie Europe 2020 et la politique de recherche et d'innovation, Environnement, Énergie et Climat.
› **Module 5 :** 22 et 23 juin 2012
La Politique Agricole Commune (PAC), la politique régionale, l'espace de liberté, de sécurité et de justice (ELSJ).
› **Module 6 :** 6 et 7 juillet 2012
Les relations extérieures, la Politique Etrangère et de Sécurité Commune (PESC), la Politique commune de Sécurité et de Défense (PESD).
Les enjeux pour l'UE.

Contact : 03 88 21 45 04 - christine.habran@ena.fr

LES PETITS-DÉJEUNERS EUROPÉENS

Depuis 7 ans, l'Ecole nationale d'administration anime à Strasbourg et, désormais à Paris, des débats ouverts avec des députés européens sur les grands thèmes de l'actualité européenne.

Organisés pour un nombre restreint de participants dans un cadre privilégié, les Petits déjeuners européens visent prioritairement à favoriser les échanges entre les élus européens et les acteurs locaux engagés dans les questions européennes.

Avec le soutien de la Caisse des dépôts et en partenariat avec Toute l'Europe (compte-rendu des débats et entretiens filmés disponibles sur le site de Toute l'Europe (www.touteleurope.eu).

Archives accessibles sur le site de la revue en ligne Etudes européennes. La revue permanente des professionnels de l'Europe (www.etudes-europeennes.eu).

Contact : Natacha Paris-Ficarelli - natacha.paris@ena.fr

NOUVEAU *lancement en 2012*

LE CYCLE DES HAUTES ÉTUDES POUR LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DU VIVANT, DE L'AGRICULTURE, DE L'ALIMENTATION ET DE L'ENVIRONNEMENT

AgroParisTech, l'ENA et HEC s'associent pour proposer un Cycle des hautes études pour le management stratégique du vivant, de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement. Pensé et formaté pour un public de cadres dirigeants et de décideurs européens et internationaux, il sera organisé en 4 séminaires de haut niveau de 3 jours chacun :

- Les fondamentaux du développement durable : constats, enjeux, perspectives et défis aux différentes échelles
- Re-inventing business, sortir des cadres établis pour retrouver de la valeur ajoutée
- Evolutions des politiques de l'UE concernant le vivant, l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
- Politiques publiques à l'échelle locale, mutations territoriales et prospective

Contact : 03 88 21 45 13 - philippe.roman@ena.fr

Les formations diplômantes

L'ENA met en outre son savoir-faire au service de formations diplômantes en partenariat avec d'autres grandes écoles, organismes de formation ou universités en France et en Europe.

Pour tout renseignement :
M. Fabrice LARAT ou
M^me^ Kim Griffin 03 88 21 48 03 - kim.griffin@ena.fr

- Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et Université de Potsdam (Allemagne) « **Master européen de gouvernance et d'administration** » (MEGA)
- Université Paris Dauphine « **Mastère de gestion publique** »
- Ecole internationale des sciences du traitement de l'information (EISTI) « **Mastère en gestion des risques sur les territoires** »

Les publications

L'ENA publie des ouvrages de référence issus de travaux d'études et de recherche dans le domaine de l'administration publique, mais aussi une revue en ligne ainsi que des publications destinées aux candidats préparant les concours d'entrée à l'ENA et les concours des institutions européennes.

La Revue française d'administration publique (RFAP). La Revue française d'administration publique est une revue scientifique de référence dans les domaines de l'administration et des politiques publiques, en particulier dans leurs dimensions comparées et européennes. Elle publie des articles originaux dans ces domaines rédigés par des auteurs praticiens ou universitaires.

www.cairn.info rubrique « Revue française d'administration publique »

La collection « cahiers pour une histoire de l'ENA ».
Des témoins clés de l'histoire de l'ENA évoquent grâce à leur riche expérience les différents aspects de l'école et ses évolutions de ses toutes premières années à ses développements les plus récents.
Pour toute commande : 03.88.21.48.62

La revue en ligne « Études européennes » - revue des professionnels de l'Europe - est une revue de réflexion sur les questions européennes, développée conjointement par l'ENA et l'Institut d'Études Politiques de Strasbourg. **www.etudes-europeennes.eu**

Des documents destinés aux candidats préparant les concours de l'ENA
Des brochures et ouvrages reprenant les meilleurs copies remises lors du concours de l'ENA de 2006 à 2009.
Pour toute commande : www.ena.fr rubrique « la boutique »

La collection « Professionnels de l'Europe »
Du « Guide des concours » à « la communication sur l'Europe » en passant par « La fonction publique européenne », des ouvrages en français ou en anglais pour préparer de façon efficace les concours de la fonction publique européenne
Pour toute commande :
martine.tissier@ena.fr ou 03 88 21 45 27

Bulletin d'inscription

Afin de valider votre inscription, ce bulletin individuel est à retourner dûment complété et signé à :
ENA – Direction de la formation – 2 avenue de l'Observatoire – 75006 Paris -
Fax : 01 44 41 85 59 - Scan/Mél : sfa@ena.fr

› FORMATION

Titre de la formation choisie :.....

Date(s) :..... Thème :.....

Code :..... Prix :.....

Comment avez-vous connu cette formation ? ☐ Mél ☐ Web ☐ Brochure ☐ DRH ☐ Publicité Presse ☐ Autre

› ENTREPRISE OU ORGANISME DU PARTICIPANT

N° de Siret (à remplir impérativement) :I_II_II_II_II_II_II_II_II_II_II_II_II_II_I ☐ Privé ☐ Public ☐ Associatif

Raison sociale :.....

Direction ou service concerné :.....

Adresse :.....

Code Postal :..... Ville :..... Pays :.....

Téléphone :..... Fax :.....

Site Internet :.....

› PARTICIPANT

☐ Mme ☐ Mlle ☐ M. Nom :..... Prénom :.....

Adresse de convocation (si différente de l'établissement) :.....

Code Postal :..... Ville :..... Pays :.....

Téléphone :..... Fax :.....

Mél (obligatoire) :.....

Fonction :..... Service :.....

☐ **« JEUNE ANCIEN ELEVE » DE L'ECOLE** (dans les 5 ans suivants la 1re prise de fonction)

› RESPONSABLE FORMATION

☐ Mme ☐ Mlle ☐ M. Nom :..... Prénom :.....

Fonction :..... Service :.....

Adresse :.....

Code Postal :..... Ville :..... Pays :.....

Téléphone :..... Fax :.....

Mél (obligatoire) :.....

› SIGNATURE

Nom :.....

Prénom :.....

Fonction :.....

Date :.....

Signature :

› CACHET DE L'ENTREPRISE

Pour toute question, contacter le 01 44 41 85 50 ou sfa@ena.fr

› AVANTAGE « PARCOURS »

Format	Intitulé de la formation	Nom des personnes concernées	Prix public	Prix adminis-trations	Nombre	Total
½ journée			450 €	315 €		
1 jour			760 €	550 €		
2 jours			1250 €	950 €		
2 jours 1/2			1600 €	1100 €		
3 jours			1700 €	1250 €		
Réduction*			..... %			
TOTAL						

*** 2 formations : -10% / 3 formations : -20% / 4 formations et + : -30%**

› FORFAIT « PETITS-DÉJEUNERS - TEA-TIME »

Format	Intitulé de la formation	Nom des personnes concernées	Prix unitaire	Nombre	Total
Petits-déjeuners			50 €		
Tea-Time					
TOTAL					

*** 200 € les 5 / 350 € les 10**

› MODALITÉS PRATIQUES :

ENA - 2 avenue de l'Observatoire -75006 Paris : 01 44 41 85 50 – RER Luxembourg, Métro « Notre-Dame des champs » ou Bus 38.

› CONDITIONS FINANCIÈRES :

Les tarifs indiqués sont TTC. Ils n'intègrent pas les frais d'hébergement ni les repas, sauf indications contraires. A l'issue de la formation, une facture valant convention simplifiée est transmise à l'organisme payeur et une attestation de formation est adressée à l'auditeur.
Tous les règlements doivent être effectués soit en espèces directement sur place auprès de la régie (uniquement pour les petits déjeuners ou les tea time), soit après réception de la facture par chèque libellé à l'ordre de l'Agent comptable ; ou suite à facturation par l'ENA après l'envoi d'une lettre de commande.

› ANNULATION :

Toute demande d'annulation doit se faire par écrit (mél, fax ou courrier). L'annulation d'une inscription peut se faire sans frais au plus tard 3 semaines avant le début de la formation.
Toute demande de report ou d'annulation par un auditeur doit être limitée aux seuls cas de force majeure. La possibilité est donnée de remplacer un candidat empêché par une autre personne satisfaisant aux conditions d'accès au stage.
Les annulations tardives donneront lieu à une facturation selon les modalités suivantes :

- 50% si la demande d'annulation intervient entre 3 semaines et la veille de la session
- 100% si la demande intervient le jour de l'ouverture de la session.

L'ENA se réserve le droit d'annuler la formation si elle juge que le minimum de participants requis pour la bonne réalisation de la formation n'est pas atteint.